

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA MANAGEMENTU**

**Strategický plán malého sportovního klubu**

**Strategic Plan of a Small Sports Club**

Student: **Bc. Karla Otoupalíková**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Ostrava 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně a použité přílohy jsem získala od softballového klubu SK Slávie OU.

V Ostravě 29. 4. 2011

Děkuji Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytla v průběhu zpracovávání této diplomové práce.

# Obsah

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>2</b>
2.1 Metodika práce .....	2
2.2 Vymezení pojmu sport.....	3
2.3 Členění sportovních klubů.....	3
2.3.1 Nezisková organizace.....	7
2.4 Strategické plánování .....	8
2.4.1 Funkce strategického plánu.....	10
2.4.2 Struktura a požadavky strategického plánu.....	10
2.4.3 Vize podniku .....	11
2.4.4 Cíle strategického plánu .....	12
2.4.5 Vnější okolí podniku .....	13
2.4.6 PESTLE analýza .....	16
2.4.7 SWOT analýza .....	17
2.4.8 Vnitřní analýza podniku .....	20
2.4.9 Prognóza budoucího stavu .....	21
2.4.10 Zdroje pro podnikání.....	22
2.5 Formulace a výběr strategie.....	24
2.6 Implementace strategie .....	25
2.6.1 Hlavní zásady implementace strategie .....	27
2.6.2 Základní kroky implementace strategie .....	28
2.6.3 Řízení implementace strategie .....	30
2.7 Kontrola strategie .....	31
<b>3 SPORTOVNÍ KLUB SK SLÁVIE OSTRAVSKÁ UNIVERZITA .....</b>	<b>33</b>
3.1 Založení a historie klubu SK Slávie OU .....	33
3.2 Organizační struktura klubu .....	34
3.3 Členství v klubu SK Slávie OU .....	36
3.4 Činnosti SK Slávie OU .....	37
3.5 Současná situace klubu .....	39
<b>4 SOUHRNNÁ ANALÝZA SPORTOVNÍHO KLUBU .....</b>	<b>41</b>
4.1 Vize poslání a cíle klubu .....	41
4.2 PESTLE analýza klubu.....	43
4.3 SWOT analýza klubu.....	45

<b>5 NÁVRH STRATEGICKÉHO PLÁNU MALÉHO SPORTOVNÍHO KLUBU .....</b>	<b>50</b>
5.1 Prognóza budoucího stavu sportovního klubu.....	50
5.2 Návrh optimistické strategie .....	51
5.3 Návrh realistické strategie .....	54
5.4 Návrh pesimistické strategie.....	58
<b>6 ZÁVĚR.....</b>	<b>61</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:.....</b>	<b>62</b>

# 1 Úvod

Zdravý životní styl se stává v posledních letech nedílnou součástí života každého z nás a přitahuje stále více lidí všech věkových kategorií. Zahrnuje v sobě ráz bydlení, styl oblékání, přístup k práci, způsob trávení volného času a především sport. Nejedná se pouze o pasivní formu sportu, jak tomu bylo v minulosti, ale zejména o aktivní podobu, při které se člověk odreaguje, spálí kalorie a udělá něco pro svou fyzickou a duševní kondici.

Všichni rodiče by měli vést své děti ke sportu již od raného dětství, jelikož takový jedinec si obvykle uchová kladný vztah ke sportu i v pozdějším věku. Není však jednoduché vybrat pro potomka sport, který by ho bavil, naplňoval a zůstal u něj po celý život. Děti obvykle vydrží u atraktivních sportovních disciplín, anebo u sportu, který si samy vyberou a nejsou k němu nuceni. Důležitým aspektem je i výběr vhodného sportovního klubu.

V České republice je mnoho sportovních klubů a oddílů s různým zaměřením, odlišnou strukturou a velikostí. V této práci se věnuji malému sportovnímu klubu specializovanému na softball se základnou v Ostravě. Softball je méně známý kolektivní sport, jemuž se věnují převážně dívky. Tato netradiční disciplína je zaměřena na rozvoj fyzické stránky člověka, ale také mentální, jelikož se jedná o komplikovaný sport.

Cílem této práce je na základě vhodných metod, vnějších i vnitřních analýz, prognóz budoucího stavu klubu, sestavit tři alternativy strategického plánu, podle kterých se softballový klub SK Slávie Ostravská univerzita bude moci v budoucnu řídit.

V jednotlivých kapitolách jsem popsala problematiku strategického plánování z hlediska teoretického i praktického. Práce obsahuje všechny metody a analýzy, které jsou při zpracovávání strategického plánu důležité. V praktické části jsem se zaměřila na sportovní klub, jeho historii, současnou situaci a především všechny problémy, které v současné době řeší. Po vypracování veškerých analýz týkajících se klubu jsem navrhla a sepsala tři strategické plány.

## **2 Teoretická východiska**

Mým prvořadým cílem v této kapitole je shromáždit veškeré teoretické poznatky o strategickém plánování, které jsou důležité pro sestavení strategického plánu. Budu se zabývat neziskovou organizací, zmíním se i o sportu, sportovních klubech a jejich členění. Následně popíšu strategické řízení a jeho jednotlivé fáze, což je vymezení strategického plánování, vize a cíle podniku, dále pak vnější a vnitřní okolí a nakonec zhodnocení, volbu a implementaci strategie do podniku.

### **2.1 Metodika práce**

V této kapitole jsou shromážděny teoretické poznatky nezbytné k pochopení celé problematiky. Jsou zde vysvětleny jednotlivé pojmy související s tématem, a to zejména funkce, struktura a požadavky strategického plánování, vize a poslání. Dále jsou zde vysvětleny analýzy, jichž je potřeba k tvorbě strategického plánu a nakonec je popsána formulace, implementace a kontrola strategie. Všechny informace potřebné k přiblížení daného tématu jsou sekundárně použity z odborné literatury.

Třetí kapitola je zaměřena na softballový klub SK Slávie Ostravská univerzita. K osvětlení zmíněné oblasti jsou použity klubové materiály, jako například stanovy klubu, organizační struktura a funkce jednotlivých členů klubu. Dále jsou využity informace od bývalých hráčů a trenéra ohledně minulosti klubu.

V souhrnné analýze softballového klubu je využito především vlastního šetření a osobní znalosti a zkušenosti týkající se problematiky okolo oddílu. Dále jsou zde opět přiblíženy důležité pojmy z odborné literatury a také z internetových stránek.

Návrh strategického plánu popsany v další kapitole je vytvořen na základě osobních zkušeností s vedením klubu. Již druhým rokem jsem členem výboru klubu a účastním se i výroční členské schůze, kde se často probírají problémy oddílu, jeho aktuální situace, ale nikdo tam nehledá a nenavrhuje žádné postupy a možnosti zlepšení.

## **2.2 Vymezení pojmu sport**

Tělesná kultura je sociokulturní systém, který zabezpečuje specifickými tělocvičnými prostředky uspokojování zvláštních biologických a sociálních potřeb člověka v oblasti fyzického, psychického a sociálního rozvoje. Cílem tělesné kultury je socializace a kultivace jedince, což je společenský a plnohodnotný člen společnosti. Tělesná kultura zahrnuje:

- tělesnou výchovu,
- pohybovou rekreaci,
- sport.

Tělesná výchova je uskutečňována během pedagogického procesu. Na základních i středních školách je tělesná výchova povinná a je zařazena do učebních osnov. Při výuce TV se používají tělesná cvičení, jež slouží k všestrannému zdokonalování člověka a k rozvoji jeho osobnosti. Výkon jedince zde nehraje důležitou roli, je pouze prostředkem zlepšování.

Pohybová rekreace má veliký vliv na intelektuální, tělesný i sociální rozvoj osobnosti jedince. Využívá se volného času, ve kterém se provozuje jakákoliv sportovní aktivita, která musí naplňovat představy a uspokojovat potřeby daného člověka a musí pro něj představovat odpočinek, zábavu a vzdělání.

Sport je fyzická aktivita, která tvoří složku volného času a životního stylu. Jedná se o pohybovou činnost provozovanou podle určitých pravidel a za účelem dosažení výsledků. Ve vrcholové podobě může být prováděna jako profese. Plní funkce zdravotní a relaxační, zahrnuje momenty soutěživosti, výkonu a regulované ventilace agrese. Sport se dělí na kolektivní a individuální. [19]

Pojem sport má mnoho definic, jednoduchou a výstižnou zavedla Rada Evropy: „Veškeré formy tělesné aktivity, které, provozovány příležitostně nebo organizovaně, usilují o vyjádření nebo vylepšení fyzické kondice a duševní pohody, utvoření společenských vztahů či dosažení výsledků v soutěžích na všech úrovních“. [22]

## **2.3 Členění sportovních klubů**

Sportovní kluby v České republice mohou vznikat jako ziskové nebo neziskové organizace. Do neziskového sektoru patří společnosti, které nebyly zřízeny za účelem podnikání. Jedná se především o:



- 1 občanská sdružení, která lze ještě rozdělit na další typy:
  - zastřešující sportovní asociace – jejím hlavním znakem je provozování neomezeného počtu sportů. Má obvykle přímý vztah k ústřednímu orgánu státní správy a čerpá dotace ze státního rozpočtu České republiky. Zastřešující sportovní asociace má právní subjektivitu. Tato organizace může sdružovat množství samostatných sportovních asociací, jako například Český svaz tělesné výchovy a sportu (ČSTV), Orel, Česká obec sokolská (ČOS), Sdružení technických sportů a činností (STSC) a další.
  - Samostatná sportovní asociace – v této organizaci se věnují jedné skupině sportů, nebo přímo pouze jednomu konkrétnímu sportu. Přes své zastřešující organizace mohou čerpat dotace ze státního rozpočtu. Samostatná sportovní asociace má taktéž právní subjektivitu a ve vztahu k partnerům, jiným klubům a sponzorům vystupuje jako samostatný subjekt. Mezi příklady samostatných sportovních asociací patří všechny svazy sdružené pod ČSTV, nebo Český olympijský výbor, který má pod sebou všechny národní svazy olympijských sportů.
  - Sportovní klub, tělovýchovná jednota – je třetí varianta občanského sdružení. Má vazbu na zastřešující sportovní asociace i na samostatné sportovní asociace. Opět spojuje více sportů. Pokud chce klub nebo jednota čerpat dotace, musí tak učinit prostřednictvím jedné z asociací. Ve vztahu k okolí vystupuje jako samostatný subjekt. Sportovní klub může mít právní formu občanského sdružení, ale také formu obchodní společnosti.
  - Sportovní oddíl nebo odbor – je typ sportovní organizace, jenž funguje v rámci sportovního klubu. Na tento klub je vázán a finanční prostředky může čerpat jen prostřednictvím klubu. Nemá vlastní právní subjektivitu, ale má orgány, které ho zastupují v různých záležitostech vůči příslušnému svazu. Musí se řídit vnitřními normami sportovního klubu. Oddíly a odbory sdružují jeden sport nebo skupinu sportů.
- 2 Rozpočtové nebo příspěvkové organizace mohou být zřízeny obcí, nebo ústředním orgánem státní správy. Jedná se především o sportovní střediska, které zajišťují vrcholový sport.
- 3 Zájmová sdružení právnických osob pokud jsou tato sdružení zřízena za účelem činnosti v oblasti tělesné výchovy a sportu.

- 4 Nadace a nadační fondy, kdy cílem jejich činnosti je shromažďování prostředků určených k rozvoji sportu a tělesné výchovy.
- 5 Obecně prospěšné společnosti vzniklé podle zákona 248/1995 sb. [4]

Ziskové organizace vznikají v České republice ve formě obchodních společností. Jedná se především o akciové společnosti (a.s.) a společnosti s ručením omezeným (s.r.o.). Tvorba organizační struktury je vázána obchodním zákoníkem.

- 1 Akciová společnost má podle zákoníku organizační strukturu složenou z valné hromady, dozorčí rady, představenstva a vrcholového managementu. Zjednodušená struktura je vidět na obrázku 2.1.

- Valná hromada tvoří vrcholný orgán akciové společnosti. Mezi hlavní úkoly patří zejména rozhodování o změně stanov společnosti. Dále rozhodují o zvýšení či snížení základního kapitálu společnosti a o vydání dluhopisů. Volí a odvolávají členy představenstva, pokud není ve stanovách napsáno, že jsou voleni a odvoláváni dozorčí radou. Schvalují řádnou a mimořádnou účetní závěrku a konsolidovanou účetní závěrku a rozhodují o rozdělení zisku či o úhradě ztrát. Pokud je společnost v likvidaci, jmenují a odvolávají likvidátora a schvalují rozdělení likvidačního zůstatku. Rozhodují i o dalších otázkách, které stanovy zahrnují do náplně práce valné hromady.
- Dozorčí rada je kontrolní orgán, jenž dohlíží na představenstvo a na uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Členové rady mohou nahlížet do dokladů týkajících se činnosti společnosti a kontrolují účetní zápisy. Tyto doklady musí být řádně vedeny a být v souladu se skutečností.
- Představenstvo je statutární orgán, který řídí společnost a jedná jménem společnosti. Rozhoduje o všech záležitostech, které nejsou v kompetenci valné hromady nebo dozorčí rady. Členové představenstva se zapisují do obchodního rejstříku.
- Vrcholový management se stará o operativní řízení společnosti. Činnost managementu není zapsána v obchodním zákoníku, ale formuje se vzhledem ke konkrétní povaze činnosti společnosti.

Obr. 2.1 obecné schéma akciové společnosti



Zdroj: vlastní zpracování (Durdová, I.)

2 Společnost s ručením omezeným se ve sportu řídí taktéž obchodním zákoníkem a má předepsanou strukturu orgánů, jež jsou valná hromada, jednatelé a dozorčí rada a profesionální management. Obecná struktura společnosti s ručením omezeným je na obrázku 2.2.

- Valná hromada je nejvyšší orgán společnosti. Schvaluje jednání, která jsou činěna jménem společnosti ještě před jejím vznikem. Dále schvaluje řádnou, mimořádnou a konsolidovanou účetní závěrku, rozdělení zisku a úhrn ztrát. Rozhoduje o změnách společenské smlouvy, zvýšení či snížení základního kapitálu a o vložení nepeněžitého vkladu. Jmenuje, odměňuje a odvolává jednatele a členy dozorčí rady. Může vyloučit společníka na základě paragrafů 113 a 121. Zabývá se všemi otázkami, které patří do působnosti valné hromady a jsou určeny společenskou smlouvou.
- Dozorčí rada dohlíží na činnost jednatelů společnosti. Může nahlížet do účetních, obchodních knih a jiných dokladů a kontrolovat v nich údaje. Předkládá valné hromadě vyjádření ohledně přezkoumání řádné, mimořádné a konsolidované účetní závěrky a o rozdělení zisku nebo úhrnu ztrát. Tyto zprávy podává ve lhůtě stanovené společenskou smlouvou, nebo minimálně jednou ročně.

- Jednatelé jsou statutárním orgánem společnosti. Může být jen jeden jednatel, nebo i více. Každý jednatel může jednat samostatně, nestanoví – li to společenská smlouva jinak. Zajišťují řádné vedení předepsané evidence a účetnictví. Musí vést seznam společníků a vždy je informovat o záležitostech týkajících se společnosti.
- Profesionální management je orgán, který není stanoven obchodním zákoníkem. U každého sportovního klubu s.r.o. je jeho forma rozdílná. [4]

Obr. 2.2 obecné schéma společnosti s ručením omezeným



Zdroj: vlastní zpracování (Durdová, I.)

### 2.3.1 Nezisková organizace

V České republice převládají ve sportovním prostředí neziskové organizace. Manažeři těchto organizací sice formálně řeší stejné situace jako v ziskovém sektoru, ale přesto musí respektovat specifika, která se v řízení neziskových organizací projevují. Hlavním znakem, kterým se odlišuje neziskový sektor, je účel, ke kterému byla organizace založena. Nejde zde totiž o dosažení zisku, jako u ziskových organizací, ale o pokrytí potřeb členů klubů. Celé skupiny lidí bezplatně využívají kolektivní statky, nebo-li veřejné statky, které neziskové organizace produkují. Zákazníkem je člen daného klubu, který má svá práva a povinnosti, jenž musí dodržovat a plnit. Je to člověk, který je uvnitř organizace a přišel za účelem, které organizace naplňuje.

Nezisková organizace musí stanovovat cíle a postupy vedoucí k jejich dosažení. Plánování má však mnoho nedostatků a problémů. Cíle totiž bývají definovány pouze na krátké období a je mezi nimi pouze malá provázanost. Možnost plánovat v dlouhém období se skoro nevyužívá, jelikož je v neziskovém sektoru velká nestabilita. Největším problémem je vysoká cirkulace lidských zdrojů, jelikož členové do klubu vstupují a vystupují kdykoliv během sezóny a bez předešlého upozornění. S tím souvisí i finanční zdroje, které má klub k dispozici z příspěvků jednotlivých členů a jejichž výše se mění s počtem sportovců v oddílu.

Každá nezisková organizace má vlastní organizační strukturu. Na samotném organizování se podílejí členové klubu, kteří byli zvoleni do příslušných funkcí. Volnost v tvorbě organizační struktury má za následek různou kvalitu fungování. Často se stává, že některé funkce jsou zdvojené a jiné, důležitější zase nedostatečně pokryté. Nejvíce chyb se projevuje na horizontálně vertikální úrovni. Druhým problémem je nedostatečné vymezení pravomocí a odpovědnosti.

Výběr pracovníků je mimo jiné ovlivněn tím, že v neziskových organizacích pracují především dobrovolníci. Tito pracovníci vykonávají svoje funkce bez nároku na odměnu, jsou motivováni jinými než finančními benefity. Mezi nejčastější dobrovolníky patří rodiče, jejichž děti jsou v klubu, hráči a bývalí hráči, kamarádi a v neposlední řadě nadšenci, jež mají daný sport v oblibě. [4]

## **2.4 Strategické plánování**

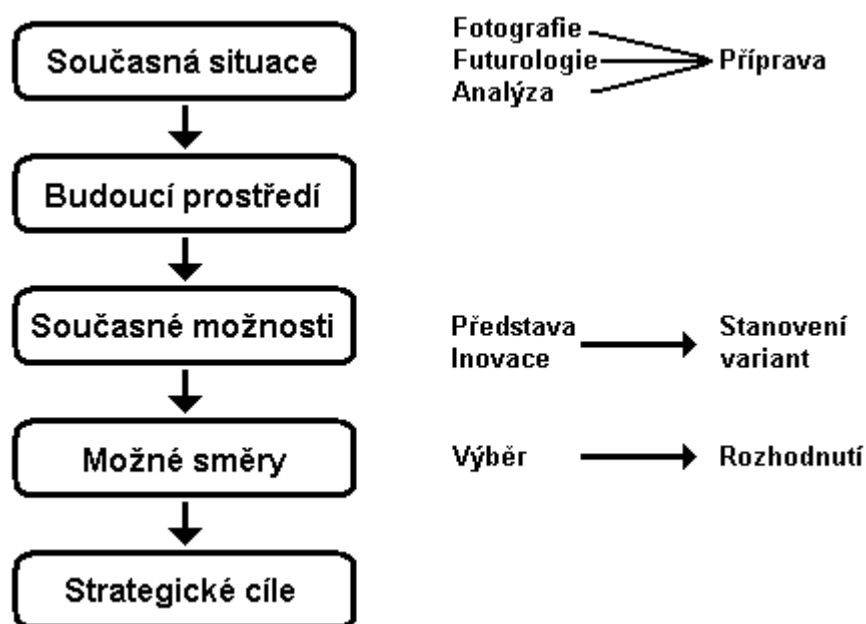
Plánování obecně určuje, kam bude organizace směřovat během následujících let a jak tohoto záměru dosáhne. Můžeme ho chápat jako procesy zpracování strategického zaměření a formulace strategie organizace. Na základě poslání podniku se stanovuje vize, hodnoty, strategická témata a cíle a definuje se strategie. Často bývá popsána jako plánovací a informační základna pro stanovení cílů společnosti a postupů určených k jejímu dosažení. Strategické plánování lze shrnout do následujících etap:

- stanovení poslání, respektive mise firmy,
- rozbor výchozího stavu, silných a slabých stránek podnikatelské činnosti,
- rozbor zdrojových možností rozvoje a vytvoření specifických podnikatelských předností firmy,
- stanovení soustavy cílů podnikatelské strategie,
- formulace scénářů a výběr vhodné podnikatelské strategie,

- prověření vhodnosti zvolené strategie,
- realizace strategie.

Úkoly spojené s přípravou a realizací podnikatelské strategie je třeba chápat jako organický celek. Podcenění jedné fáze by mohlo snížit kvalitu celé strategie a prohloubilo by i její rizikovost. Ve fázi přípravy se vychází ze současného stavu společnosti, jenž se musí analyzovat a na základě výsledků se rozhoduje pro volbu prostředků nezbytných k dosažení cíle. Hlavní myšlenkou plánování je dosáhnout efektivního a bezproblémového vývoje organizace. V dalším kroku se musí analyzovat budoucí prostředí, především z hlediska rizik, které mohou nastat při zpracovávání strategie. Firma dále hodnotí své přednosti, možnosti a nedostatky. Podrobnou analýzou možností může společnost stanovit několik různých cílů, kterých by chtěla dosáhnout a mezi nimiž si může zvolit jeden či více. Jedná se o stanovení variant. Celý průběh strategického plánu můžeme znázornit pomocí obrázku 2.3. [4]

Obr. 2.3 Obecný průběh strategického plánování



Zdroj: vlastní zpracování (Čáslavová, E.)

### **2.4.1 Funkce strategického plánu**

Podle účelu lze využití plánování rozdělit do dvou skupin na vnitřní a vnější. Vnitřní nebo-li interní funkce představuje dokument jako nástroj řízení podniku. Slouží managementu jako nástroj plánování, podklad pro rozhodování a kontrola dosahovaných výsledků. Z daného plánu se čerpají potřebné poznatky z analýz okolí, vnitřního prostředí podniku a vývoje finanční situace. Je nutné se strategickým plánem seznámit zaměstnance, aby se upevnila podniková kultura a zároveň se zvýšila motivace zaměstnanců. Externí funkce zase podává obraz o preciznosti a profesionalitě vnějším subjektům. Strategický plán hraje důležitou roli při počátečním financování podniku, například při žádosti o bankovní úvěr, nebo o dotaci ze státního rozpočtu, pokud se jedná o neziskový sektor. Kvalitní zpracování plánu přispívá k úspěšné strategii podniku. [14]

### **2.4.2 Struktura a požadavky strategického plánu**

Struktura strategického plánu do značné míry závisí na specifikách odvětví, ve kterém podnik působí. Rámcově lze rozdělit strukturu plánu následovně:

- úvodní shrnutí, souhrn podstatných informací rozpracovaného podnikatelského plánu,
- charakteristika podniku, jeho cíle, představení výrobku nebo služby,
- analýza okolí podniku,
- analýza vnitřního prostředí podniku, obchodní koncepce včetně marketingového mixu, výroba a technologie, umístění podniku, personální zajištění fungování podniku a organizační struktura,
- ekonomicko-finanční analýza,
- strategie podniku.

Součástí strategického plánu by měla být vždy definice cílové skupiny zákazníků a definice konkurenční výhody výrobku nebo služby. Při zpracování strategického plánu by měly být dodržovány určité zásady. Mezi požadavky na formu podnikatelského plánu patří především:

- stručnost a přehlednost,
- srozumitelnost i pro nezainteresované osoby,
- demonstrace výhody produktu a hodnoty pro zákazníka,
- důraz na konkurenční výhody projektu a silné stránky podniku,
- věrohodnost, reálnost, pravdivost.

Samotná existence pečlivě zpracovaného strategického plánu nezaručuje úspěch. Se založením a změnami v podniku jsou spojené faktory rizika. Kvalitní plán může přispět k výrazné konkurenční výhodě podniku a zvýšit úspěch v podnikání, ale zároveň je třeba si uvědomit, že prostředí je velice proměnlivé a že i ostatní podniky tvoří vlastní strategické plány. Je proto nezbytně nutné původní analýzy, cíle a strategie revidovat a upravovat. [14]

### **2.4.3 Vize podniku**

Vize označuje prorockví a pojem podniková vize formuluje orientaci a hlavní cíle podniku pro dlouhodobý horizont. Vize je pouze koncepce nejvšeobecnějších představ o budoucím vývoji podniku. Hlavním úkolem vize je reagovat na jevy, trendy i faktory, které jsou sice v současné době nepřesné a mlhavé, ale mohou se v budoucu stát důležitými vlivy, jež budou působit přímo či nepřímo na podnik. Jsou to myšlenky, které předbíhají dobu a musí motivovat. Rozhodující roli zde hraje intuice, mentální schopnosti, fantazie, vnímavost a předvídatelnost tvůrce vize. Výsledkem potom může být ucelená představa budoucnosti podniku, která respektuje možnosti podniku a ukazuje, kam až se podnik může rozvinout. Je to komplexní cílová představa, která musí mít reálný základ a zároveň přitažlivost a výzvu. Vize musí být mobilní, integrovat a inspirovat zájmy a síly širokého okruhu pracovníků a musí dosáhnout dlouhodobých záměrů. Jde o tvorbu takového souboru myšlenek, jenž vyhoví obecné potřebě zaměstnanců. Vize je především určena pro vnitropodnikovou potřebu. Musí být stručná, snadno zapamatovatelná a měla by obsahovat významné aspekty.

Dobrá vize je základem úspěchu strategie, ale mnohem důležitější je vizi prosadit a uskutečnit. Člověk musí mít vůli překonat největší překážky a nesmí si připouštět neřešitelnost problémů nebo situací. Kvalitní vize sice bývá výsledkem týmové práce managementu, ale hnací silou realizace je úsilí jedinců, stmelených vhodně zvolenou taktikou. Jednotlivé stupně pro tvorbu podnikových vizí poukazují následující procesy:

- počáteční hledání vhodných nápadů a podnikatelských šancí,
- soustředění na podstatné nápady a jejich důkladné prověření vzájemnou komunikací,
- vypracování možných perspektiv, různé analýzy a konfrontace,
- zpřesnění požadovaných základních hodnot, priorit a stanovení potřebné strategické orientace,



- prověření a integrování možných vývojových alternativ,
- dosažení potřebného souladu a shody jako spojovacího tmelu budoucích tvůrců strategie.

Při tvorbě vize se klade důraz nejenom na úhledné formulování, ale především na důkladné myšlenkové úsilí s potřebným přínosem. Po přijetí a schválení vize se její část převádí do poslání podniku. Hlavně části týkající se širšího okruhu zaměstnanců a kteří mají vztah k práci nynější i budoucí. Strategická vize je cílena na sjednocení vedení a na vytvoření názoru na uspořádání organizačních a věcných poměrů v podniku. Má-li vize naplňovat myšlenku smysluplného a přitažlivého obrazu budoucnosti a vytyčení potřebného směru, musí naplňovat tyto základní znaky:

- obraznost – popis budoucnosti optimistického zaměření,
- adresnost – oslovení zájmových skupin majících sílu ovlivňovat tvorbu strategie,
- uskutečnitelnost – musí obsahovat reálné a dosažitelné cíle,
- jednoznačnost – musí být jasná,
- srozumitelnost – snadná vysvětlitelnost hlavních nosných myšlenek,
- flexibilita – schopnost pružné reakce na vzniklé změny. [13]

## 2.4.4 Cíle strategického plánu

Cílem podniku je žádoucí stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období. Jasně stanovené cíle jsou vlastně úkoly podniku pro stanovený časový horizont. Prostřednictvím cílů se poslání transformuje do konkrétních budoucích výsledků, což představuje závazek splnit úkoly v daném čase. Stanovení cílů tedy znamená konkrétní určení a kvalifikování základního poslání. Jsou důvodem pro určitá jednání. Po stanovení cílů je možné rozhodnout jaké zdroje a prostředky budou nezbytné pro jejich dosažení.

Strategické cíle představují konkrétní záměry podniku a tvoří východisko pro tvorbu strategie. V cílech musí být zohledněny cíle zaměstnanců, manažerů, zákazníků, dodavatelů a dalších zainteresovaných osob. Proto v sobě musí zahrnout určitý podíl všeobecného a odvozeného vlivu vnějšího okolí, což představuje především respektování společenských cílů. Mezi hlavní zásady patří ochrana národního bohatství a životního prostředí. Musí dodržovat právní a etické normy a podmínky spravedlivé soutěže.

Cíl podniku musí splňovat určitá specifika, nebo-li musí být SMART:

- S – specifický, originální,
- M – měřitelný,
- A – akceptovatelný,
- R – reálný,
- T – termínovaný, sledovatelný.

V posledních letech se prosazuje myšlenka, aby cíle byly stanovovány na hranici možnosti podniku. Je to určitá forma výzvy pro zaměstnance a spolupracovníky podniku. Musí být však zabezpečena hierarchie cílů. V uvedený čas je dosažení určitého cíle důležitější než ostatní cíle. V rámci priorit je nutné stanovit nejvyšší podnikový cíl, což je téměř vždy zajištění existence podniku. Toto zabezpečení může být za situace, kdy je podnik hospodářsky silný, je dobře kapitálově vybaven. Z tohoto důvodu nelze dosažení zisku považovat za vhodný nejvyšší cíl, jelikož zisk je pouze prostředek pro posílení kapitálu, odměnu zainteresovaných osob, podporu zařízení a dobročinných akcí a v neposlední řadě financování vývoje a výzkumu.

Cíle musí být jasně formulované, aby vyjadřovaly existující i skryté potřeby, zájmy, přání a úkoly dosažitelné v budoucnosti. Při jejich určování by se mělo postupovat v následujícím pořadí:

1. formulace obecných cílů,
2. formulace specifických cílů,
3. seřazení cílů podle významnosti – určení priorit a nalezení rovnováhy mezi jednotlivými cíli. [13]

## **2.4.5 Vnější okolí podniku**

Všechny organizace a podniky jsou obklopené vnějším prostředím nebo-li okolím. Je to vše, co se nachází za pomyslnými hranicemi společnosti a čím je podnik ovlivňován. Vliv okolí je velmi silný, zatímco možnost podniku okolí ovlivňovat je omezená. Podnik se musí přizpůsobovat těmto nečekaným a nekontrolovatelným změnám. Proces přizpůsobování je pro organizaci snadnější, jestliže si vypracují potřebnou analýzu vnějšího okolí. Toto okolí je tvořeno řadou segmentů, které jsou vzájemně propojené. Patří mezi ně:

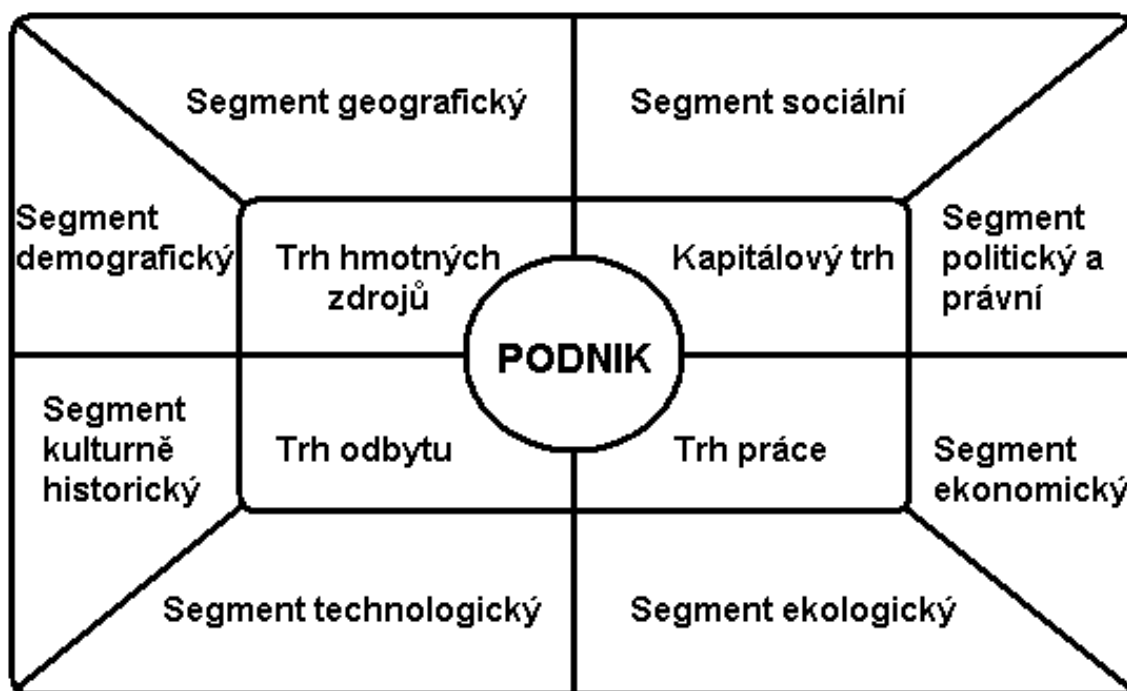
- **geografický segment vnějšího prostředí** ovlivňuje podnik tím, že do velké míry předurčuje jeho logistiku a působí na lokalizaci podniku. Hlavní pozornost je věnována podnebí, urbanizaci, vodním tokům, zásobám surovin a charakteru technické infrastruktury,
- **sociální segment vnějšího prostředí** je zaměřen na velkou oblast rozmanitých prvků, které určují chování jednotlivců i skupin. Jedná se především o zvyky, postoje, životní filozofie, vztahy a zájmy lidí. V podnikání je nutné tyto skutečnosti respektovat a snažit se dosáhnout kompromisu mezi ekonomickou racionalitou a sociální odpovědností podniku. Jednotlivé prvky sociálního prostředí vytváří příležitosti a hrozby pro podnik. Může jít například o vegetariánství, boj proti kouření, preference zdravého životního stylu, apod.,
- **demografický segment vnějšího prostředí** představuje obyvatelstvo vnějšího okolí podniku ve všech ohledech. Do této skupiny patří stávající a hlavně budoucí zákazníci. Z tohoto důvodu je to významný segment. Při analýze je důležitý počet obyvatel, jeho rozmístění v okolí, kolik lidí žije ve městě a na venkově, věková struktura, kvalifikační struktura, zaměstnanost a především míra nezaměstnanosti,
- **politický a právní segment vnějšího prostředí** se projevuje politickými zájmy jednotlivých politických stran a vlády. Významnou úlohu hrají především instituce komunální politiky. Tento segment se prosazuje především prostřednictvím práva. Právní instituty vytváří rámec pro všechny podnikové činnosti. Stát definuje možnosti a bariéry podnikání pomocí zákonů a vyhlášek,
- **ekonomický segment vnějšího prostředí** má pro podnik zásadní význam. Při své činnosti je z velké míry ovlivněn hospodářskou situací své země a její dynamikou. Důležitá je zejména dostupnost a cena výrobních zdrojů, daňová zátěž podniku, hospodářský růst, měnový a devizový vývoj, chování odběratelů a dodavatelů. Ekonomický segment se často vyjadřuje velikostí hrubého domácího produktu, bilancí zahraničního obchodu, hodnotou inflace a vývojovým trendem hrubého domácího produktu,
- **technologický segment vnějšího prostředí** je zdrojem a stimulem technického a technologického pokroku. Podniku to umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat konkurenční výhodu. Nové poznatky a výrobní inovace však mohou být i hrozbou podniku. Nástup nových produktů zkracuje životnost a snižuje možnost dalšího uplatňování stávajících výrobků. Dále můžou mít změny

technologického okolí negativní dopad na životní prostředí, či zapříčiní vznik sociálních problémů,

- **ekologický segment vnějšího prostředí** je důležitým faktorem pro všechny podniky. Musí se stále víc respektovat a vytváří mnoho bariér, které musí podniky respektovat a dodržovat. Je to pro ně však značná ekonomická zátěž. Z druhého pohledu pak dává podniku nové možnosti rozvoje jiných činností, což může být například výroba ekologicky nezávadných výrobků, recyklace stávajících produktů. Podnik, jenž se chová ekologicky, získává dobrou pověst a lepší konkurenční výhodu na trhu,
- **kulturně historický segment vnějšího prostředí** je výsledkem dlouholetého vývoje. Vzdělanost a kulturní úroveň obyvatelstva se neustále zvyšuje a je taktéž důležitou podmínkou dalšího rozvoje společnosti. Důležitou součástí tohoto segmentu je náboženství, jež ovlivňuje chování lidí a především jejich přístup k novým hodnotám, které přináší moderní svět.

Segmenty vnějšího okolí podniku jsou vzájemně propojené, jak můžeme vidět na obrázku 2.4 vnější okolí podniku. [13]

Obr. 2.4 Vnější okolí podniku



Zdroj:vlastní zpracování (Lednický, V.)

Pro analýzu vnějšího prostředí je určeno mnoho metod, které se dají použít. Každý z nástrojů je však využitelný na jiný případ konkrétního podnikatelského záměru. Můžou se lišit podle typu produktu, typu trhu, velikosti produktu či trhu, rozsahu podnikání, atd. Je však dobré vědět, že žádný nástroj nemůže nahradit lidské uvažování v souvislostech a kreativitu podnikání. Mezi nejčastěji používané metody patří Porterův model konkurenčních sil, ve kterém se zkoumají reální a potenciální konkurenti podniku. Dále se jedná o SLEPT analýzu, jenž může být někdy nazývána také PEST analýza. Slouží ke zkoumání externích faktorů podniku. V poslední době se ještě k této analýze přidává jedno písmenko E, jenž vyjadřuje ekologický aspekt vnějšího okolí podniku. Podrobněji popíše analýzu PESTLE, viz kapitola 2.4.6. Dalším používaným nástrojem je SWOT analýza, která umožňuje jak hodnocení vnějšího okolí podniku, tak i vnitřního okolí, viz kapitola 2.4.7. [11]

## **2.4.6 PESTLE analýza**

Jedná se o metodu sloužící ke strategické analýze vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro organizaci. Zkoumá různé faktory, u kterých je velká pravděpodobnost, že mohou ovlivňovat organizaci. Cílem PESTLE analýzy je odpovědět na tři základní otázky:

1. které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Prognózy těchto charakteristik vývoje vnějšího prostředí mohou sehrát významnou roli v rozhodovacích procesech o budoucím směřování dané organizace. Termín PESTLE je používán až v posledních letech a tvoří ho tyto faktory:

- Politické – zde můžeme zahrnout hodnocení politické stability (stabilita vlády, vliv politických osobností, politická strana u moci apod.), politický postoj vůči privátním a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu a privátnímu sektoru a politický vliv různých skupin.
- Ekonomické – k nimž patří základní hodnocení makroekonomické situace, což je například míra inflace, úroková míra, obchodní a rozpočtový deficit nebo přebytek, výše hrubého domácího produktu, měnová stabilita nebo daňové faktory, což je výše daňových sazeb, vývoj daňových sazeb, cla a daňová zatížení. Dostupnost finančních

zdrojů, k nimž patří náklady na místní půjčky, bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů.

- Sociální – tvoří demografické charakteristiky, jež zahrnují velikost populace, věkovou strukturu, pracovní preference, geografické rozložení, etnické rozložení. Mezi další sociální faktory patří makroekonomické charakteristiky trhu práce (rozdělení příjmů a míra nezaměstnanosti), sociálně – kulturní aspekty, jako například životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, populační politika, nebo dostupnost pracovních sil a pracovní zvyky.
- Technologické – zde náleží především podpora vlády v oblasti výzkumu, výše všech výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy, realizace nových technologií, rychlost morálního zastarávání, všechny technologické aktivity a obecná technologická úroveň.
- Legislativní – považujeme existenci a funkčnost podstatných zákonných norem, jedná se o obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, distribuce a ekologická opatření, právní úprava pracovních podmínek, funkčnost soudů, vymahatelnost práva a autorská práva.
- Ekologické – řadíme k nim přírodní a klimatické vlivy, globální enviromentální hrozby, čerpání neobnovitelných zdrojů, úbytek ozónové vrstvy, zvyšování emisí skleníkových plynů, globální oteplování, klimatické změny a legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí.

Využití PESTLE analýzy je časově náročný proces. Významným prvkem je dostupnost využitelných datových souborů, které by měly být tvořeny v dostatečně dlouhém časovém úseku a s využitím informačního systému. [8]

#### **2.4.7 SWOT analýza**

SWOT analýza je jedna z nejčastěji využívaných metod. Patří mezi základní metody strategické analýzy. Pracuje s informacemi a daty získanými v průběhu hodnocení a analýzy organizace. Vnitřní analýza prověřuje především interní faktory organizace. Nad těmito vlivy má podnik určitou kontrolu a může je z velké části ovlivňovat. Je možné provést odhad množství zdrojů, které jsou k dispozici a posoudit, jakým způsobem je možné s nimi pracovat. Musí se zjistit, zda jde o nahraditelné či nenahraditelné zdroje. Jedná se například o dobré či špatné manažerské schopnosti, druh produktu, kvalitu personálu. Vnější prostředí se týká příležitostí a hrozeb. Jsou to vlivy, které organizace nemůže ovlivnit, pouze na ně může

určitým způsobem reagovat. Hodnocení je zaměřeno na vnější faktory, již jdou uskutečnit například pomocí PESTLE analýzy. Může se jednat o situaci na trhu, konkurenci nebo legislativu. Při realizaci SWOT analýzy je důležité stanovit si účel využití, tedy k čemu se budou výsledky používat. Nejčastěji slouží jako podklad pro generování alternativ strategií s využitím matice SWOT. [8]

Není podstatná forma, v jaké bude SWOT analýza zachycena. Může se jednat o obyčejnou tabulku se čtyřmi kvadranty, seznam, popis s výčtem faktorů, nebo jinou kombinaci. Jednotlivé stránky mohou být odlišeny, i co se týče významnosti, například slabé a velmi slabé stránky, nebo hrozby a existenční hrozby. Toto další členění je však třeba pečlivě zvážit, jelikož může být spíš příznakem nerozhodnosti, zda příslušný faktor patří do silných, slabých stránek, či do příležitostí nebo hrozeb. Obecně je lepší střízlivý přístup k hodnocení faktorů. Je to metoda užitečná, pohotová a snadno využitelná. Typické příklady SWOT analýzy:

- silné stránky:
  - schopný management,
  - loajální a nadšený tým pracovníků,
  - adekvátní zdroje, zejména finanční,
  - nákladová výhoda,
  - perfektní lokalita, poloha podniku,
  - špičkové výrobní vybavení,
  - vlastní originální technologie,
  - patenty, značka,
  - znalost trhu a pozice na trhu,
  - dobrá pověst,
  - skvělé řízení informací a komunikace,
- slabé stránky:
  - špatné strategické řízení,
  - problémový personál, nedostatečně vyškolený a zaučený,
  - nejasný strategický záměr či chybějící strategie,
  - nevyužité kapacity,
  - zastaralé výrobní vybavení,
  - zaostávání ve výzkumu a vývoji,
  - slabá pozice na trhu, či špatná znalost trhu,
  - vysoké náklady ve srovnání s konkurencí,

- nízká likvidita, zadluženost,
- delší doba uvádění nového produktu na trh,
- špatná lokalita pro podnikání,
- příležitosti:
  - dostatek volných zdrojů,
  - možnost vstoupit na nové trhy,
  - překonání bariér při vstupu na nové trhy,
  - rozšíření stávající nabídky produktů,
  - rychle rostoucí trh,
  - nejsou dominantní konkurenti,
  - snížení daní,
  - dotace,
  - růst životní úrovně obyvatelstva,
- hrozby:
  - konkurence s nižšími náklady,
  - vstup nové dominantní konkurence,
  - rostoucí prodej substitutů,
  - zanikající trh,
  - náklady na certifikace,
  - pokles poptávky po produktu,
  - nepříznivé demografické změny,
  - vládní či politické negativní vlivy,
  - měnící se potřeby zákazníků,
  - nízká obranyschopnost podniku vůči životnímu cyklu podniku.

Kombinace silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb umožňuje vytvoření mnoha vhodných strategií, jež mohou pomoci organizaci řešit různé situace, které nastanou nebo mohou nastat při podnikání. Uspořádání těchto čtyř nosných prvků do SWOT matice je zobrazeno na obrázku 2.5. [11, 13]



Obr. 2.5 SWOT matice

	<b>Slabé stránky (W)</b>	<b>Silné stránky (S)</b>
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>WO strategie "HLEDÁNÍ"</b>	<b>SO strategie "VYUŽITÍ"</b>
<b>Hrozby (T)</b>	<b>WT strategie "VYHÝBÁNÍ"</b>	<b>ST strategie "KONFRONTACE"</b>

Zdroj: vlastní zpracování (Koráb, V.; Peterka, J.; Režnáková, M.)

## 2.4.8 Vnitřní analýza podniku

Nástrojů používaných pro analýzu vnitřního prostředí podniku je celá řada. Nicméně jejich použitelnost a efektivnost je poměrně omezená, jelikož každý podnik je jedinečný z pohledu řízení, či vnitřního systému. Je zde totiž velké riziko, že bude opomenut nějaký významný vnitřní faktor. Některé z nástrojů se snaží vymezit oblasti, které pokryjí všechny faktory (zde patří například model 7S, nebo přístup přes firemní funkce / faktory), jiné se zaměřují pouze na konkrétní skupinu faktorů (mezi nejčastěji používané patří portfoliové matice, což je například BCG matice, matice GE, marketingový mix 4P, případně se může použít rozšířený mix 5P, či 7P). Nutností při volbě strategie je provedení dokonalé interní analýzy a současného zhodnocení možností reakcí podniku na vnější prostředí.

Při zakládání nového podniku bude mít analýza charakter teoretické úvahy o dostupných zdrojích, kompetencích a možnostech jejich využití. Přesto je třeba věnovat pozornost této analýze. Nejrozumnější je vycházet z produktu, jehož prostřednictvím se chce podnik na trhu uplatnit. Termínem produkt se rozumí všechno, co je zákazník ochoten koupit. Může se jednat o fyzický produkt, o službu nebo o kombinaci obojího. Podnik by si měl pravdivě odpovědět na dvě důležité otázky ohledně svého produktu, a to:

1. proč si zákazník budou produkt kupovat?
2. Proč si budou kupovat produkt od nás a nikoliv od naší konkurence?

Odpovědět na tyto dvě zdánlivě jednoduché otázky není tak lehké. Jedná se především o to, aby odpověď byla opravdu pravdivá a nejednalo se pouze o zaběhnuté fráze typu: „Náš produkt je nejlepší“. Výsledná informace musí odrážet především myšlenku podnikatelského záměru organizace.

V první řadě se musí zajistit vytvoření produktu a jeho následnou přeměnu na výnosy a zisk. Očekávaného výsledku se dosáhne efektivním využitím dostupných zdrojů. Z toho důvodu je důležité identifikovat potřebné zdroje a dále vyřešit rozdíly mezi potřebnými a dostupnými zdroji. Konkrétní zdroje se musí efektivně využít, což pro podnik znamená zajištění kompletního řízení zdrojů, jejich organizaci, kontrolu a především efektivitu využití.

Nejdůležitějším zdrojem podniku jsou finance. Za peníze lze nakoupit další dodatečné zdroje pro podnikání, jež mohou mít charakter hmotných či nehmotných zdrojů a lidských zdrojů. Nejsnáze identifikovatelné jsou hmotné zdroje, jelikož má podnik mnoho informací o jejich stavu a struktuře. Patří sem například výrobní nástroje a zařízení podniku, materiál na výrobu, pozemky, budovy, sklady, kanceláře a podpůrné zdroje typu počítač, internet a telefon. Nehmotné zdroje jsou obtížněji identifikovatelné, měřitelné a srovnatelné. Je proto velice obtížné ohodnotit jejich současný stav a především budoucí vývoj. Do této skupiny zdrojů se řadí síť využitelných kontaktů v různých směrech, všechny patenty a certifikáty potřebné k podnikání, doporučení, oddanost spolupracovníků a zaměstnanců a především dobré jméno a pověst podniku. Poslední skupinou jsou lidské zdroje, které mohou být rozděleny na hmotné a nehmotné lidské zdroje. Hmotnou složkou je počet lidí v podniku, věková struktura zaměstnanců nebo kvalifikační struktura a nehmotnou povahu mají zkušenosti pracovníků, jejich poznatky a zručnost, dovednosti, rozumové a rozhodovací schopnosti. Tyto zdroje jsou podrobněji popsány v následující podkapitole. [11]

#### **2.4.9 Prognóza budoucího stavu**

Prognóze budoucího stavu je věnována velká pozornost, jelikož má nezastupitelné místo při procesu snižování rizika ve společnosti. Hlavním cílem ve firmě je snižovat riziko na únosnou míru. To znamená předvídat, prognózovat a vytvářet varianty možného vývoje podniku. Mnoho problémů totiž vzniká především v důsledku neznalosti budoucí situace. Prognóza nemá jednoznačnou definici, ale společným znakem všech vymezení je: „Prognóza není jakákoliv předpověď budoucího vývoje, nýbrž předpověď, k níž je přiřazena pravděpodobnost jejího uskutečnění“. [str. 152, 17]

Sestavení prognózy je náročný proces a nelze poskytnout jednoznačný návod k jeho uskutečnění. Důležité je především snížení neurčitosti znalosti o budoucnu. Pokud firma plánuje změnu strategie, musí brát v úvahu rizika nacházející se uvnitř i v okolí podniku. V tomto případě se doporučuje prognostická metoda, která je široce využívána v manažerské praxi, a to metoda scénářů. V rámci modelování se podniku nenabízí jediné řešení, ale vytvoří se několik scénářů, například optimistický, pesimistický a realistický. [17]

#### 2.4.10 Zdroje pro podnikání

Posouzení zdrojů nelze dělat izolovaně od výsledků ostatních vnitřních a vnějších analýz podniku a bez náležité představy o organizaci podnikání. Složitost analýzy závisí na typu podnikání a rozsahu. Pro začátek analýzy postačí seznam konkrétních dostupných zdrojů, jak z finančního hlediska, tak na úrovni ostatních prostředků.

**Finanční zdroje:** při sestavování podnikatelského plánu je třeba mít představu o vlastních finančních zdrojích, co se týká velikosti a časové dostupnosti a rizikovosti. Důležité je mít také na paměti o jaký druh společnosti se jedná z hlediska ručení za závazky. Živnostník ručí celým svým obchodním i soukromým majetkem, ale obchodní společnosti, kde je vlastník, ručí pouze do výše svého nesplaceného vkladu. Do seznamu finančních zdrojů je nutné zahrnout i odhad cen hmotných a nehmotných prostředků a odhad chybějících finančních fondů, které se budou muset vhodným způsobem zajistit, například pomocí bankovní půjčky, úvěru, akcionářů, přizvání dalšího společníka, apod.

**Hmotné zdroje:** podle typu podnikání se dá předběžně určit, jaké fyzické zdroje budou v podniku zapotřebí. V prvotním seznamu mohou být zapsané hmotné zdroje, které má společnost k dispozici víceméně zadarmo. Zde patří například vlastní automobil, počítač, prostory k podnikání (pokud bude majitel firmy podnikat ve svém domě) a nářadí. Dále musí být sepsané, jaké další zdroje se budou muset pořídit, nejčastěji za peníze, tj. formou vydání finančních zdrojů. Mezi nejdůležitější koupené zdroje se řadí výrobní zařízení, stroje a vybavení, suroviny, dále program na vedení účetnictví, zálohovací zařízení k počítači a samozřejmě pojistku na odpovědnost za škody způsobené podnikáním. Seznam hmotných zdrojů by se měl posoudit i z hlediska parametrů užitečnosti a potenciálního rizika. Velkým rizikem bývají extrémní provozní náklady spojené s údržbou starých zdrojů používaných při podnikání, nebo malá stabilita zdroje, což bývá riziko spojené s dobou výpovědi například z pronajmutí a poskytnutých prostor k podnikání.

**Lidské zdroje:** pokud je podnik založený jednou osobou, je jeho analýza jako zdroje jednoduchá do doby, než se začnou posuzovat budoucí šance. Podnik jediné osoby, jenž je na trhu delší dobu, často nedosáhne na lukrativnější zakázky a je předem odsouzen k přežívání či přímo živoření. Je-li firma založena více společníky, je důležité od počátku stanovit jednotlivé pozice, představy a očekávání a převést je do podnikatelského plánu organizace. Nestačí však jmenovat ředitele a manažery, ale je dobré vytvořit propracovanou organizační strukturu, která zpřehlední vztahy a nastaví fungující mechanismus v rámci manažerského týmu. Mezi lidské zdroje patří především pracovníci získaní prostřednictvím trhu práce, jež zajišťují chod nezbytných firemních funkcí. Nábor vhodných pracovníků je sám o sobě specifickou dovedností. Obecně platí, že nejúčinnější je zaměstnat lidi prostřednictvím doporučení. Nejlépe z okruhu osobních přátel, spolužáků, dřívějších zaměstnání či jiných společných aktivit.

Lidské zdroje nelze analyzovat odděleně od představy, jak má podnik fungovat. Potřebné pracovníky je rozumné vypsát do seznamu s jejich předpokládanou pracovní pozicí, se stručnou očekávanou osobnostní charakteristikou a kvalifikačními požadavky (vzdělání, znalosti, dovednosti, praxe). Každý pracovník v seznamu by měl mít odhadnutou svou cenu, tj. přibližnou měsíční mzdu, včetně povinných odvodů, kterou mu bude podnik vyplácet.

**Nehmotné zdroje:** jsou všechny nehmotné aspekty podniku, jenž lze využít k efektivnímu chodu podnikání. Jedná se o síť kontaktů na potenciální zákazníky, spolehlivé a levné dodavatele, nebo naopak distributory našich produktů, dále o využitelné kontakty na banky a státní či místní správu. Můžou zde být zařazeny i veškeré znalosti a dovednosti, které mohou tvořit silné stránky podniku. Dalším zdrojem, který musí vzít podnik v úvahu, mohou být citlivé informace o budoucích zakázkách, o slabinách nejbližší konkurence a získané databáze o zákaznické konkurenci.

**Nezařazené zdroje:** jedná se o zdroje, u kterých není jasné, kam je přesně zařadit, nebo zda je podnik bude mít k dispozici. Může se jednat o občasnou víkendovou výpomoc rodinných příslušníků, kteří však nejsou zařazeni v lidských zdrojích, jelikož není jisté, který víkend a na jak dlouho by přišli, nebo jsou hodně nespolehliví. Firma si může vytvořit vlastní kategorii nezařazených zdrojů. Vždy je důležité posouzení, zda analyzovaný zdroj je vůbec zdrojem a z jakého důvodu nelze zařadit. [11]

## **2.5 Formulace a výběr strategie**

Formulace a výběr strategie je fáze strategického procesu následující po vnější a vnitřní analýze podniku. Může být rozdělena na tři základní kroky:

1. vymezení strategických možností: jedná se o sekvenční proces. Problémy většinou vyžadují, aby byly postupně aplikovány přístupy k jejich řešení, které pomůžou hodnotit a následně určovat vhodnou strategii. Při strategickém řízení se jedná o řešení specifických problémů, jež jsou extrémně významné, a proto mají rozhodnutí charakter neprogramových rozhodnutí. Používá se tvůrčí řešení problému, při němž je využito tvořivosti, intuice a úsudku. Rozhodovací proces obecně spočívá především v určení pozice podniku v rámci vnějšího prostředí a jeho specifických požadavcích na budoucí strategii.
2. evaluace jednotlivých variant: podstata věci spočívá v dosažení cíle řešeného problému. Rozhodnutí o výběru strategie nepředstavuje konečný cíl, ale pouze prostředek, jak se k cíli dostat. Jedná se o vědomý výběr minimálně mezi dvěma možnostmi.
3. vlastní výběr strategie.

Jedná se o typický rozhodovací proces, jenž lze charakterizovat jako výběr jedné z možností. Platí zde, že čím je prostředí více variabilní pro danou činnost, tím více alternativ je k dispozici pro výběr. [13]

Různá hodnocení jednotlivých variant strategií ještě nevypovídají o tom, která ze strategií bude nakonec vybrána. Důležité je mít na paměti, že za formulaci a výběr strategie odpovídá ředitel daného podniku. Ten se, vzhledem ke své odpovědnosti, pravděpodobně bude více soustředit na svůj úsudek a své zkušenosti. Celý hodnotící proces většinou vyústí v dialog mezi ředitelem a členy strategického týmu společnosti. V konečném rozhodování se využívá odlišných způsobů jak výběr strategie provést. Nejčastěji se vychází z cílů podniku. Pokud se jedná o kvantifikovatelné cíle, mohou se stát měřítkem pro ocenění jednotlivých variant. Samozřejmě se pak vybírá taková varianta, jež nejlépe přispěje k dosažení daných cílů. Při tomto způsobu výběru se často stává, že jsou cíle podniku přizpůsobovány novým podmínkám a jsou zpřesňovány, stejně jako strategie.

Jiná situace může nastat, jestliže podnik potřebuje k dalšímu rozvoji značné kapitálové investice. Podnik se v tomto případě musí vyrovnat se značnou nejistotou. Tuto situaci však může řešit tím způsobem, že vyčká s celkovým a konečným rozhodnutím o strategii a prozatím investuje zdroje do jedné či více dílčích strategií. Společnost tak získá potřebné zkušenosti a lépe porozumí každé ze strategií. Později díky tomu dokáže rozhodnout, kterou strategii zvolit a implementovat do firmy. Volba zaměřit se pouze na dílčí strategie v sobě však také skrývá nebezpečí. Může totiž skončit minimalistickou cestou a nikdy nemusí vést k realizaci podstatných změn, které umožní podniku dosáhnout lepší pozici na trhu a v konkurenci.

Výběr vhodné varianty provází mnoho neshod mezi subjekty uvnitř podniku. Za těchto okolností bývá obvykle účinné přizvat externistu, například konzultanta nějaké poradenské firmy, aby zhodnotil situaci podniku. Díky tomu se rozhodovací proces stane objektivnějším a racionálnější. [5]

## ***2.6 Implementace strategie***

Strategie podniku vyjadřuje nejdůležitější záměry podnikatelského subjektu. Sdružuje cíle podnikatelského rozhodování, analýzu prostředí a současně i prostředky, jenž má podnik k dispozici k dosažení stanovených cílů. Základním krokem k tvorbě a uskutečnění strategie je uplatňování principu a postupu strategického řízení. Použití v procesu implementace snižuje riziko omylu a zvyšuje pravděpodobnost dosažení budoucího úspěchu. Implementace je považována za nejsložitější fázi strategického plánování a má zásadní význam pro úspěch zvolené strategie. Důležitá je vzájemná vazba mezi kvalitou zpracování a vhodnou implementací strategie, která je znázorněna na obrázku 2.6.

Obr. 2.6 Vliv formulace a implementace na úspěšnou realizaci strategie

<div> <div>Formulace strategie</div> <div>Implementace</div> </div>	Vhodná (dobrá)	Nevhodná (špatná)
	Úspěch	Potíže (záchrana - pád)
<div> <div>Výborná - efektivní (dobrá)</div> <div>Špatná - neefektivní (slabá)</div> </div>	<div> <div>Potíže</div> <div>Prohraná šance</div> </div>	Nezdar (neúspěch)

Zdroj: vlastní zpracování (Konečný, M.)

Implementace je procesem plánovité realizace strategie, neboť bez této fáze by strategie zůstala pouze sbírkou přání jejich tvůrců. Zároveň může být proces implementace pokračováním střetu zájmů. Projevuje se zde síla různých podnikových subjektů:

- postavení v podniku,
- ovládnutí informací,
- nezastupitelnost,
- ovládnutí nahodilostí,
- ovládnutí zdrojů.

Implementace vyžaduje odlišný soubor manažerských schopností, než bylo potřeba u její formulace. Tvorba strategie je převážně projevem podnikatelské aktivity orientované ven z podniku, zatímco implementace je většinou aktivitou dovnitř podniku. Úspěch implementace závisí na spolupracovnících, podřízených, jejich motivování a organizování. Důležitá je přeměna podnikové kultury a vytvoření těsného souladu mezi strategií a reálnou činností podniku. [10]

### 2.6.1 Hlavní zásady implementace strategie

I velmi dobře zpracované strategie mají své slabé stránky. Mezi ně patří hlavně implementace vytvořené strategie do praxe. Je mnoho příčin, proč nejsou formulované strategie realizovány. Jedná se především o:

- nedostatek vůle vrcholového managementu prosadit strategické cíle do života všemi prostředky, často i za cenu radikálních změn v organizaci,
- klima lhostejnosti nižších složek managementu daného různými vlivy (nedostatek komunikace, nezájem apod.),
- nejasně formulované strategické cíle a jejich nekonzistentnost,
- nedostatečně rozpracované strategické operace,
- odborná neschopnost pracovníků podniku strategické cíle realizovat,
- podceňování potřeby zdrojů a nedostatečná návaznost mezi strategickými operacemi a tvorbou zdrojů nutných pro jejich realizaci,
- nedostatečný systém hodnocení průběhu strategických operací,
- slabá motivace pracovníků k důsledné a tvůrčí realizaci strategických operací.

Je však i řada faktorů, jenž realizaci strategie usnadňují. Hlavním prvkem je zásada, že implementace strategie je základní povinností pracovníků a neplnění se stane prohřeškem proti pracovní kázni. Druhou zásadou je dobrá stimulace zaměstnanců v případě, že dobře plní příslušné úkoly. Implementaci strategie taktéž napomáhá vysoká kvalifikace pracovníků na všech úrovních, což umožňuje zvládnout mnoho problémů, jenž se objeví a které se musí rychle odstranit. Manažeři podniku musí být taktéž schopni zvládnout sociální problémy, které z realizace strategie vyplývají, jelikož zaměstnanci se ochotněji zapojí do implementace, jenž zlepší jejich postavení v podniku, než která jejich postavení ohrozí a vyvolá nejistotu do budoucnosti. Mezi další důležité prvky, které usnadňují implementaci, patří včasné zajištění potřebných zdrojů, vytvoření organizační struktury odpovídající strategickým cílům, nebo pravidelné hodnocení naplňování implementace strategie podle časového harmonogramu při využití všech forem kontrolní činnosti. [10]



## 2.6.2 Základní kroky implementace strategie

Implementace je označovaná jako proces, jehož pomocí se strategické plány mění v akceschopné činnosti. Je to samostatný dílčí úkon potřebný k dosažení vytyčených cílů.

Vlastní postup při implementaci je tvořen následujícími činnostmi:

- komunikací,
- tvorbou vhodné organizační struktury,
- konkrétním obsazením manažerských funkcí,
- vytvořením motivačního systému,
- zabezpečením administrativní podpory,
- zformováním podnikové kultury,
- sestavením kontrolních systémů.

Úspěšnost implementace závisí do značné míry také na tom, jaký bude použit typ přístupu k uskutečnění dané strategie. Lze rozlišit nejčastější čtyři typy procesu implementace:

1. implementace intervencí, kdy jsou pracovníci připravováni na změnu, jsou seznámeni s novými požadavky na množství i kvalitu práce a bylo navozeno i stabilizováno nové chování v prostředí podniku,
2. implementace participací je spojena s povzbuzováním nositelů zájmu o rozvoj podniku k realizaci podstatných a rozhodujících změn,
3. implementace přesvědčováním spočívá v přemlouvání a často v dodatečném přesvědčování podřízených realizovat změny,
4. implementace nařizováním je spojena s vydáváním směrnic, pokynů a příkazů.

Dalším prvkem úspěšného či neúspěšného uskutečnění strategie je styl vedení. Existuje vícero druhů vedení, které se odlišují různou motivační schopností pracovním nasazením spolupracovníků. Typy stylů vedení a jejich stručná charakteristika jsou znázorněné na obrázku 2.7. Strategický management nepreferuje autoritativní styl vedení. Vyžaduje spíš vytvoření prostoru pro návrhy, aktivitu a kreativitu všech pracovníků a proto se lépe uplatňuje participativní nebo demokratický styl vedení. Je důležité použít správný styl vedení, jelikož nevhodný styl se může stát bariérou pro příznivou realizaci strategie.

Obr. 2.7 Stručná charakteristika stylů vedení

<b>STYL VEDENÍ</b>	<b>STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA</b>
<b>AUTORITATIVNÍ</b>	Nadřízený rozhoduje, rozhodnutí se prosazuje příkazy a nařízeními
<b>PARTICIPATIVNÍ</b>	Na rozhodování se podílí vedoucí spolu s podřízenými na základě jejich odbornosti
<b>DEMOKRATICKÝ</b>	Rozhoduje kolektiv, vedoucí působí v úloze koordinátora
<b>LIBERÁLNÍ</b>	Rozhodování je kolektivní, koordinaci uskutečňují jiní "neformální vedoucí"

Zdroj: vlastní zpracování (Konečný, M.)

Komunikace mezi jednotlivými členy tvoří základ úspěšného uskutečnění strategie. Jedná se o proces, ve kterém se pracovníci dozvědí veškeré informace o navrhované strategii. Přenos informací je důležitý z toho důvodu, že zaměstnanci musí pochopit nutnost nové strategie. I předložení informací podřízeným se musí řídit určitými pravidly. Neboť čím více zvěstí se poskytuje, tím více se o nich může dozvědět konkurence. Mezi další kroky, jež patří k implementaci, je úprava či radikální přestavba organizační struktury, aby byla v souladu se zaváděnou strategií. Cílem je přizpůsobení organizace novým strategickým úkolům. Především rostoucí význam firemní pružnosti a přizpůsobení, ale i snaha zvýšit motivaci a výkonnost pracovníků, vedou ke změnám v organizační struktuře podniku. Organizace usilují o sloučení výhod malých a velkých organizačních jednotek.

Pro volbu vhodné organizační struktury lze zvolit následující kritéria, jež nejsou vázána na konkrétní strategii, ale na podmínky, ve kterých bude realizována. Jedná se o:

- stupeň diferenciacce,
- míru nejistoty ve vnějším prostředí.

Diferenciacce vede k tvorbě vnitropodnikových jednotek a distribuci funkcí. Integrace zase působí opačně a vede ke koordinaci a sjednocování. Důležitým krokem je obsazení klíčových pozic v nově vytvořené struktuře. Přitom se nesmí zapomenout na dvě základní možnosti. Jde v první řadě o přiměřené využití stávajícího personálního potenciálu podniku a získání nových, schopných zaměstnanců. Užitím vhodného manažerského typu jdou vytvořit podmínky pro tvorbu příznivé pracovní atmosféry, jež podporuje inovace, flexibilitu

a využívání příležitostí. Dále lze řešit problémy vzniklé při hájení různých mocenských zájmů, a které by měly vést ke shodě. [10]

Dalším postupovým krokem je alokace zdrojů. Na základě předem připravených rozpočtů se musí vyčlenit potřebné prostředky. Cílem je poskytnutí důležitých lidských, technologických a finančních zdrojů tak, aby jednotlivé úseky organizace mohly naplánovat stanovené úkoly. Nezbytným krokem je taktéž motivace pracovníků a celých pracovních týmů. S motivací souvisí realizace potřebných změn v podnikové kultuře. V obecném pojetí se jedná o soubor podnikových cílů, myšlenek, pravidel, názorů, postojů, hodnot, společenského vědomí, přesvědčení, historie, zvyku, tradic a také hmotných podmínek. Podniková kultura slouží zejména k podpoře sounáležitosti zaměstnance s podnikem, usnadňuje komunikaci i kontrolu, zvyšuje zodpovědnost pracovníka a napomáhá k tvorbě dobré pověsti organizace. Stabilní podniková kultura pomůže překonat jakékoliv trhliny a nedorozumění mezi tím, co je oficiálně prohlášené a co je skutečnost. Posledním krokem při zavedení strategie je zajištění potřebné administrativní podpory, což představuje kvalitní a spolehlivý provoz obslužných úseků v podniku. Často se musí vytvořit nové procedury, realizovat pokrokové postupy a zabezpečit chod kontrolního mechanismu. [10]

### **2.6.3 Řízení implementace strategie**

Uskutečnění strategie může v podniku vyvolat řadu podstatných změn, které se často citelně dotýkají zaměstnanců firmy. Změny se dějí působením vnitřních i vnějších faktorů, přičemž změny vnějšího okolí jsou mnohdy nepředvídatelné. Tyto okolnosti spolu vzájemně komplexně spolupůsobí, což vytváří narušení stability a tím je negativně ovlivněn zaběhnutý stereotyp. Proto je nutná protiakce, která by obnovila rovnováhu v podniku, čili je nutné realizovat změnu. Malá část lidí změnu vítá jako novou výzvu a útěk před rutinou, většina se však změně brání. Obrana je totiž přirozený jev a má mnoho příčin:

- preference stability, neboť lidé mají převážně v oblibě rovnováhu, vyrovnanost,
- zvyk, jenž poskytuje pocit pohodlí a uspokojení,
- konformita daná přizpůsobením se vžitým a očekávaným způsobům chování a odpor proti odchylkám od přijatých norem,
- ohrožení ekonomických zájmů nebo prestiže,
- nedorozumění a rozdílné představy,
- strach z neznámého a nejistoty.

Pracovníci se musí aktivně podílet na modifikaci aktuálních rovnovážných sil. Manažer může přistupovat ke změně situace různými způsoby. Mezi nejčastěji používané patří:

- zvyšování síly tlaku pro změnu,
- snižování rezistentních sil nebo jejich plynulé rozložení,
- změny v řízení síly, tj. změna rezistence a tlaku na realizaci změn,
- rozmrazení – tento krok lze charakterizovat jako uvolnění, neboť vyvolává snížení odporu proti změnám. Tento proces musí brát v úvahu neoddělitelné ohrožení, jenž změna pro lidi představuje a nutnost motivovat ty, jichž se to týká, aby tím, že změnu přijmou, pomohli znova dosáhnout rovnováhy,
- přenos – provedení změny, jež zahrnuje zvládnutí nových reakcí na novou úroveň, na nové vzorce chování, hodnotový systém i postoje,
- zmrazení – realizace stabilizace změny zafixováním nových reakcí v osobnostech, kterých se to týká. Toto období je často doprovázeno použitím podpůrných mechanismů. [10]

## **2.7 Kontrola strategie**

Kontrola znamená soustavné kritické hodnocení jevů a procesů, které už nastaly, právě se dějí, nebo se v budoucnu stanou. Cílem je přispět k dynamické rovnováze kontrolovaného systému či jeho částí. Kontrola se praxi projevuje jako informační a mocenské procesy a jednotlivé manažerské akty. Podstatným rysem kontroly je kritické hodnocení reality se záměry podniku a tvoří základnu rozhodovacích procesů na všech úrovních. Smyslem kontroly není jen informovat, postihovat či likvidovat nedostatky, ale především zvětšovat vlivy na dosažení lepších výsledků a na rozvoj celého podniku. Kdyby kontrola neměla vztah k budoucnosti, omezovala by se pouze na zpětnou vazbu, která se projevuje jako výlučná kontrolní vazba v technických systémech. Proto v managementu podniku, kde samotné úsilí směřuje do budoucna, se musí i kontrola vztahovat k budoucnosti.

Strategická kontrola vychází ze strategické analýzy podniku, zaměřené na silné a slabé stránky podniku, na změny ve výrobě, ve struktuře pracovníků a na finančních zdrojích. Sleduje řízení podniku z hlediska zhodnocování a efektivity strategických záměrů, zlepšení vzájemného vztahu mezi strategickými podnikatelskými jednotkami nebo mezi divizními jednotkami. Je zaměřena i na celkové výsledky hospodaření podniku, plnění podnikatelské strategie, která vyplývá ze základního rozhodování vlastníků podniku, respektive

jejich zastupitelů. Z hlediska silných a slabých stránek okolí podniku věnuje kontrola pozornost kvalitě vrcholového rozhodování a vztahu k podnikatelskému prostředí. Zde patří především věřitelé, dlužníci, daňové úřady, dodavatelé a zákazníci. Tyto kontrolní údaje mívají zejména agregované hodnotové vyjádření. Strategická kontrola okolí podniku obsahuje dlouhodobé pojetí, ve kterém jsou informace často pouze naznačeny. Jedná se tedy o kontrolu abstraktní. [3]

### **3 Sportovní klub SK Slávie Ostravská univerzita**

V úvodu třetí kapitoly se zmíním o založení a historii klubu SK Slávie Ostravská univerzita. Popíši, o jakou organizaci jde a čím se zabývá, jaké jsou její hlavní cíle a poslání. Nakonec představím její organizační strukturu a funkce jednotlivých členů.

#### ***3.1 Založení a historie klubu SK Slávie OU***

Občanské sdružení SK Slávie Ostravská univerzita bylo založeno 16. 2. 2000 jako nezisková organizace. Hlavní náplní této organizace je vytváření a zajišťování optimálních podmínek pro rozvoj sportovní činnosti provozované členy klubu na neprofesionální úrovni a zabývající se v České republice netradičním sportem – softballem. Cílem je především lepší využití volného času mládeže, respektive mladých dívek, a dát jim možnost vyzkoušet si nový a zajímavý druh sportu, a pokud se jim zalíbí, mohou se mu dále věnovat a popřípadě si v budoucnu zahrát i na vyšší úrovni. Dále usiluje o stálé zvyšování odborné úrovně a kvalifikace svých členů, o trvalé zvyšování sportovní výkonnosti, zdravotně orientovanou zdatnost a pohybové vyžití dívek. Snaží se o trvalé zlepšení materiálně technického zázemí této aktivity, zajišťuje propagaci softballu v daném regionu a spolupráci s jinými subjekty a tím se snaží dostat do povědomí ostatních občanů.

Na počátku měl klub pouze jedno družstvo žen, které hrálo Moravský přebor. Postupem času a pod vedením schopného trenéra se dívky dostaly do druhé a následně do nejvyšší ligy v České republice. Nejúspěšnější sezónou pro klub se stal rok 2004. Družstvo žen se probojovalo do finále první ligy, po úspěšných náborech se základna rozrostla o družstvo žaček a dorostenek a celý klub se přestěhoval na nové hřiště, kde se začala budovat nová silná základna. Po třech letech ženy spadly do druhé ligy, jelikož nejzkušenější hráčky odešly a nahradily je mladé a méně zkušené softballistky. V této době má SK Slávie OU pouze dva týmy a to družstvo kadetek hrající celorepublikovou soutěž a družstvo žen účastnící se druhé ligy.

### **3.2 Organizační struktura klubu**

Vedení softballového klubu je složeno z výroční členské schůze, výboru a kontrolní komise. V příloze číslo 1 je zobrazena organizační struktura klubu, jež byla sestavena při založení organizace a fungovala prvních pár let. V příloze číslo 2 je její dnešní podoba. Organizační struktura se musela pozměnit, jelikož někteří členové nevykonávali svěřené úkoly pečlivě, spolehlivě a v daných termínech. U neziskových organizací totiž pracují především dobrovolníci, kteří nedostávají za odvedenou práci pro klub žádnou finanční odměnu a musí být motivováni jinými než finančními benefity.

Členská schůze je nejvyšším orgánem klubu a je tvořena členy oddílu, výborem klubu a kontrolní komisí. Členové klubu na jednání členské schůze mají při jednání hlas rozhodující, hosté se účastní s hlasem poradním. Na všech schůzích se rozhoduje o jednotlivých otázkách hlasováním. Členská schůze je usnášení schopná, je-li přítomna 1/3 všech členů s hlasem rozhodujícím. Není-li členská schůze usnášeníschopná, přeruší se jednání na dobu třiceti minut. Po tomto přerušení se pokračuje a členská schůze je považována za usnášeníschopnou. Rozhoduje nadpoloviční většina hlasů přítomných, přičemž rozhodující hlas a právo hlasovat má každý řádný člen klubu starší 15 let. Členská schůze se koná nejméně jednou za rok a jednání svolává výbor klubu. Výbor je povinen svolat členskou schůzi na návrh opatřený podpisy nadpoloviční většiny všech členů. Mezi pravomoci členské schůze patří zejména:

- schvalování změn a doplňků stanov,
- přijímání, hodnocení a schvalování zpráv o činnosti klubu,
- přijímání, hodnocení a schvalování zpráv o finančním hospodaření,
- schvalování zásad rozpočtu a rozpočet klubu na další období,
- rozhodování o členství klubu v jiných organizacích,
- volba a odvolávání členů výboru,
- zabývání se dalšími otázkami souvisejícími s cíli a posláním klubu.

Výbor je výkonným a řídicím orgánem klubu v období mezi členskými schůzemi. Je šesti členný a funkční období členů výboru je čtyřleté. V období mezi jednotlivými členskými schůzemi je výbor oprávněn kooptaci maximálně dvou svých členů. Výbor jedná a rozhoduje o všech záležitostech, které nejsou ve výlučné pravomoci členské schůze a volí výkonného předsedu, jenž je současně členem výboru. Projednává a řeší aktuální problémy, úkoly klubu a plní usnesení členské schůze, dále schvaluje přijímání a vyloučení nových

členů klubu. Taktéž připravuje všechny podklady pro členskou schůzi a kontrolní komisi. Výbor je statutárním orgánem klubu a členové jednají jménem klubu. K veškerým právním úkonům jsou nutné minimálně dva podpisy kterýchkoliv členů výboru.

Kontrolní komise klubu kontroluje hospodářskou a řídicí činnost členské schůze a výboru klubu. Dále provádí revizi hospodaření s majetkem a prostředky klubu a provádí celkovou kontrolu. Doporučuje ke schválení dokumenty, jenž přijímá členská schůze. Kontrolní komise se skládá ze tří členů, kteří jsou voleni členskou schůzí. Taktéž volební období je tříleté.

Každý člen, jenž zastává nějakou funkci v klubu, musí vykonávat své povinnosti a je zodpovědný za jejich splnění. Podrobnější funkční náplň jednotlivých funkcí je zobrazena na obrázku 3.1.

Obr. č. 3.1 Funkční náplň SK Slávie OU

<b>Funkce</b>	<b>Funkční náplň</b>
Předseda klubu	organizuje a řídí práci výboru a je za ni odpovědný členské schůzi
	kontroluje plnění úkolů členy výboru
	zpracovává výroční zprávu klubu
	odpovídá za zpracování podkladů pro kontrolní komisi
	je odpovědný za zpracování rozpočtu klubu na běžný rok
	na základě usnesení výboru a stanov svolává členskou schůzi
	zastupuje klub jako statutární zástupce
	podílí se na zajišťování finančních zdrojů
	zpracovává projekty pro účast v grantových řízeních
	podílí se na propagaci oddílu
	spolupracuje s manažerem klubu při realizaci staveb a zařízení
	zajišťuje další úkoly přidělené výborem klubu
Manažer	organizačně a technicky zajišťuje realizaci staveb a zařízení
	odpovídá za propagaci oddílu
	odpovídá za evidenci členů klubu a aktualizace osobních dat
	odpovídá za evidenci čestných členů klubu a komunikaci s nimi
	odpovídá za stálý kontakt s rodiči členů a jejich zapojení do klubové činnosti
	vede sekretariát klubu
	podílí se na zajišťování finančních zdrojů
	zajišťuje další úkoly přidělené výborem klubu



Vedoucí TMK	organizuje, řídí a kontroluje práci vedoucích družstev a trenérů
	zpracovává a doplňuje standardy pro práci vedoucích družstev a trenérů
	je odpovědný za organizaci tréninkového procesu
	odpovídá za zpracování a průběžnou aktualizaci tréninkových plánů
	zajišťuje dostatečnou členskou základnu v jednotlivých věkových kategoriích
	zpracovává hodnocení sezóny a vývoje družstev v běžném roce
	podílí se na evidenci členů
	podílí se na zajišťování finančních zdrojů
	zajišťuje další úkoly přidělené výborem klubu
Účetní	je odpovědný za správné vedení účetnictví klubu
	zajišťuje styk s bankou, vede pokladnu klubu
	je odpovědný za vybírání členských příspěvků
	řídí oběh účetních dokladů v klubu
	zajišťuje registrace členů klubu v ČSA a SK Slávii OU
	podílí se na inventarizaci
	zajišťuje další úkoly přidělené výborem klubu

Hospodář	je odpovědný za evidenci a nákup sportovního materiálu
	provádí roční fyzické inventury
	spolupracuje s účetním klubu
	zajišťuje další úkoly přidělené výborem klubu
Členové podílející se na organizaci činnosti klubu	členové, kteří plní zvláštní nebo dočasné úkoly v souvislosti s činností klubu (reprezentační akce, turnaje, výstavba areálu, apod.)
	nejedná se o členy klubu, kteří pracují v komisích a řídí se pokyny vedoucích komisí (TMK a kontrolní komise)
Předseda kontrolní komise	je odpovědný za práci komise dle stanov klubu
	řídí a organizuje práci komise
	zajišťuje výstupy dané Stanovami klubu směrem k výboru klubu a členské schůzi

### 3.3 Členství v klubu SK Slávie OU

Členem klubu se může stát kterákoliv fyzická osoba s českou státní příslušností dle svého svobodného rozhodnutí, a která podá řádně vyplněnou přihlášku orgánům klubu a zaváže se dodržovat stanovy klubu. Členem se může stát i právnická osoba. O přijetí nových členů rozhoduje výbor nebo členská schůze. Po závazném vyplnění přihlášky dostává nový člen průkaz klubu nebo-li registrační kartu, díky které může hrát danou soutěž. Všichni členové jsou oprávněni účastnit se veškerých sportovních a pohybových aktivit

organizovaných klubem, jako jsou například tréninky, soustředění, zápasy, turnaje a jiné aktivity pořádané pro zlepšení pohybových dovedností mládeže. Příslušníci klubu jsou taktéž oprávněni vyjadřovat se k činnostem klubu, podávat návrhy orgánům klubu a samozřejmě mohou být voleni do jednotlivých funkcí. Členové mají však i povinnosti. Mezi nejdůležitější patří dodržování stanov klubu a řízení se jimi. Musí se podílet na plnění cílů a poslání klubu. Dále musí platit příspěvky ve výši stanovené výborem a dodržovat vnitřní organizační předpisy. Členství v klubu zaniká, pokud příslušník vystoupí z daného oddílu, či pokud ho vyloučí z důvodu porušení stanov. O vyřazení rozhoduje výbor nebo členská schůze. Působení v klubu může také zaniknout úmrtím člena, či rozpuštěním organizace a ukončením její činnosti.

Softballový klub má také status čestného člena klubu SK Slávie OU. Jedná se o řádného příslušníka klubu, jenž svou účastí podporuje činnost oddílu a užívá titulu „ČESTNÝ ČLEN“. Mezi podmínky pro přijetí patří především vyplnění přihlášky a úhrada dobrovolného členského příspěvku, minimálně se musí jednat o 200,- Kč ročně. O přijetí opět rozhoduje výbor klubu a je k němu nutná nadpoloviční většina hlasů všech členů výboru. Čestný člen se může účastnit všech akcí pořádaných oddílem, na něž je srdečně zván a ke kterým dostává pozvánky. Dále dostává pravidelné informace o klubu formou občasníku. Může se účastnit členské schůze klubu, kde má poradní hlas. Po dohodě s vedením klubu může využívat sportovní areál. I čestný člen má povinnosti ke klubu. K jeho úkolům patří uhrazení členského příspěvku, zúčastnit se minimálně jednou za rok akce pořádané klubem, podávat podněty a návrhy pro zlepšení činnosti oddílu.

### **3.4 Činnosti SK Slávie OU**

Softballový klub se již od počátku svého vzniku zabývá prací s mládeží, a to zejména s dětmi ve věku 8 – 16 let, jenž jsou zařazeny v družstvu kadetek, a poté dívky od 16 – 26 let, které hrají za ženy. V loňském roce se družstvo kadetek zúčastnilo Mistrovství České republiky, kde reprezentovalo statutární město Ostravu. Taktéž dívky hrály oblastní soutěž, kde skončily na celkovém třetím místě. Družstvo žen se zúčastnilo předligového turnaje v Chocni a podařilo se jim obhájit třetí místo. V celorepublikové 2. české softballové lize se umístilo na 5. místě po absolvování osmi hracích víkendů v rámci celé republiky.

SK Slávie OU se podílí i na dalších aktivitách, které mají se softballem sice málo společného, ale jedná se o sportovní akce pořádané především pro děti z Ostravy a blízkého okolí. Mezi nejvýznamnější akce patřil Skleněný muž a žena, což je závod v triatlonu. Jedná se o individuální sport, jenž v sobě zahrnuje tři disciplíny: plavání, jízdu na kole a běh, které se absolvují v těsném sledu za sebou. Muži museli zdolat 800 m plavání, 15 km na kole a 5 km běh. Ženy musely zvládnout 400 m plavání, 10 km na kole a 3 km běh. Celkem se uskutečnily tři ročníky v letech 2005 – 2007. V posledním zmiňovaném roce se závodu zúčastnilo přes 70 triatlonistů, kteří se utkali o titul Skleněný muž a žena na koupališti v Ostravě - Porubě. Každoročně akci zahajovali žáci základních škol, kteří museli zdolat zkrácenou trať. Vždy se závodu účastnilo kolem třiceti až čtyřiceti dětí. Hned po doběhu posledního závodníka, startoval závod mužů a žen. Jelikož bylo vždy vybíráno startovné, mohly se na konci dne předávat vítězům hodnotné ceny a upomínkové předměty. Při organizaci této akce nám pomáhala společnost Sareza, jenž nám pronajala areál koupaliště a přilehlé okolí a dodala propagační předměty, statutární město Ostrava, od něhož jsme získali dotaci a rádio Helax, jenž zajistilo hudbu a komentování celé akce.

Softballový klub přispěl i k uskutečnění kulturní akce, kdy se jednalo o koncert HIP HOPU pro děti, ale hlavně pro mládež handicapovanou. Přístup byl samozřejmě zajištěn bezbariérový a vstup byl zdarma. Po velkém úspěchu koncertu, napadla organizátory myšlenka uspořádat sportovní den pro handicapované děti a tak vznikla akce „S handicapem na sportovní den“. Jednalo se o akci pořádanou v rámci EDH (Evropských dnů handicapu). Děti sportovaly ve třech disciplínách: kuželky, jež byly určeny převážně pro děti upoutané na invalidní vozík a s těžším stupněm postižení, mini kopaná, které se účastnily děti s nižším stupněm handicapu, nebo s mentální retardací. Třetí disciplínou byl lehký dvojboj. Prvně se děti snažily lehkým, malým míčkem hodit co nejdál a poté musely na čas uběhnout 50 metrů. I při této akci měl klub podporu statutárního města Ostravy a společnosti Sareza.

Mezi další akce, na kterých se podílíme, patří např. TeamGym, což byla soutěž v gymnastice pro dívky do 15 let a jednalo se o jedinou mezinárodní akci, Streetball Ostrava, jenž byl určen především pro žáky středních škol a hrajících basketbal a dále pomoc při realizaci koncertů známých skupin atd. U většiny projektů jsme spolupracovali se společnostmi Sareza, to celé za podpory města Ostravy.

Je patrné, že ačkoliv název našeho klubu nemusí mnoha lidem nic říkat, na mnoha známých, nejen sportovních akcích, jsme se zapřičinili o hladký průběh a spokojenost jak účastníků, tak i diváků.

### **3.5 Současná situace klubu**

Sportovní klub byl na počátku své existence silný a měl velkou základnu členů. Tu tvořili především hráči, kterých v té době bylo okolo 80 ti až 90 ti a nehrající členové klubu, jichž bylo dvacet. Postupem času se však tato základna začala zmenšovat, spousta lidí odešla, ať už kvůli zranění, rodině či práci, nebo přestoupili do jiných klubů. Oddíl se začal potýkat s mnoha problémy, z nichž nejvýznamnější byl malý počet hráčů a s tím související finance.

V dnešní době má klub pouze dva týmy, což znamená přibližně třicet hráček, které jsou rozděleny do dvou týmů a jedenáct členů zastávajících různé funkce. Do této podoby se oddíl dostal jak vlastním špatným rozhodováním, tak okolnostmi z vnějšku. V posledních letech se totiž rozšířily nové druhy sportů, které jsou známější, atraktivnější a jednodušší a rodiče své děti raději zapisují do těchto sportovních oddílů. Dále se zvýšil počet jiných činností, které mohou děti vykonávat ve volném čase, například vzrostl počet her na počítače, nových druhů her na playstation, či jiných zájmových kroužků.

Finanční situace klubu je rok od roku horší, jelikož mnoho sponzorů se v době krize potýkalo s nemalými problémy a nezbyvaly peníze, ani materiální vybavení pro sponzorování oddílů. Vedení sportovního klubu není levná záležitost. Na provoz klubu a jednu sezónu je potřeba mít přibližně sto tisíc korun. V loňském roce činily příjmy klubu okolo 87 000 Kč, z čehož větší část tvořili příspěvky členů a sponzorské dary rodičů a kamarádů. Každá hráčka do 16 ti let platí ročně příspěvky ve výši 1 200 Kč. Ženy platí o dva tisíce za rok více, jelikož hrají celorepublikovou soutěž a z osmi hracích víkendů minimálně šestkrát cestují. Dále jsou v příjmech zahrnuty dotace ze z rozpočtu statutárního města Ostravy. Každoročně na podzim sepisuje vedení klubu žádost, jenž posílá na město. Jak už bylo výše zmíněno, cestování je nedílnou součástí účasti v lize a proto i náklady na něj jsou nejvyšší položkou ve výdajích klubu. Druhou nejvyšší částku musí klub zaplatit ještě před začátkem samotné sezóny, jedná se o platbu České softballové asociaci. V této sumě jsou zahrnuti rozhodčí na všechny ligové zápasy, startovné na sezónu a ligové turnaje a část peněz jde na zajištění asociace softballu. V nákladech je dále zahrnuta provozní režie, jenž zahrnuje nákladové položky související s řízením. Patří zde především opotřebení nástrojů, spotřeba energie, či náklady na opravy. Celkový přehled příjmů a výdajů klubu je zobrazen na obrázku 3.2. Cílem neziskových organizací není vytvářet zisk. Pokud však dosáhnou zisku, nerozdělují se peníze mezi jednotlivé členy, ale musí se vložit zpět do oddílu, kde slouží k dalšímu rozvoji a plnění cílů.

Obr. č. 3.2 Příjmy a výdaje za rok 2010

<b>Příjmy za rok 2010</b>		<b>Výdaje za rok 2010</b>	
Úroky z bankovního účtu	1,18	Bankovní výdaje	2349,5
Příspěvky členů klubu	32 400,00	Cestovné	29 497,00
Dotace z města	24 292,00	Nájem	15 800,00
Sponzorské dary	30 000,00	Ubytování	5 150,00
Ostatní příjmy	340,00	Platba ČSA	25 400,00
		Provozní režie	9 056,00
Celkové příjmy	87 033,18	Celkové výdaje	87252,5

Zdroj: vlastní zpracování (účetnictví SK Slávie OU)

## 4 Souhrnná analýza sportovního klubu

Tato kapitola je zaměřena na vlastní šetření ohledně sportovního klubu. Nejprve představím vize, poslání a cíle oddílu SK Slávie Ostravská univerzita. Podrobně popíši analýzu vnějšího okolí podniku pomocí PESTLE analýzy a poté se zaměřím na SWOT analýzu klubu.

### 4.1 Vize, poslání a cíle klubu

Vypracování formulace vize je prvním krokem pro úspěšné uplatnění poslání a vypracování zdařilého strategického plánu. Stejnou vizi může mít i několik organizací v tomtéž místě, státě či na stejném kontinentě nebo ve světě. Formulace vize musí:

- hledět do daleké budoucnosti,
- mít krátkou definici,
- být srozumitelná pro každého,
- popisovat neměnný stav. [18]

Svět sportu se neustále rozšiřuje o nové sportovní disciplíny, druhy sportů, rozvíjí se nové technologie pomůcek, oblečení, výstroje a výzbroje. Většina sportů se provozuje pod vedením trenéra v nějakém sportovním oddíle. Snahou sportovních klubů je vytvářet a zajišťovat optimální podmínky pro rozvoj sportovních a pohybových aktivit svých členů. Vizí klubu SK Slávie Ostravská univerzita je být nejvyhlášenějším softballovým klubem na severní Moravě.

Poslání je určeno pro nejširší okruh lidí v okolí podniku, cílem je vytvořit co nejlepší povědomí o organizaci. Sděluje okolí, proč byla firma založena. V poslání se firma zmiňuje o vztahu k zákazníkům, dodavatelům, zaměstnancům a občanským zájmům. Na rozdíl od vize, která se zaměřuje na to, čím chce firma být, poslání objasňuje, proč podnik existuje. [21]

Softballový klub SK Slávie OU se snaží propagovat softball v České republice. Posláním oddílu je vychovávat, vzdělávat a vést děti a mladé lidi ke sportovní činnosti. Zaměřit se především na jejich rozvoj a chránit je před negativními vlivy okolí. Naučit je základní pravidla týmu, chování v kolektivu, samostatnosti a především vlastnímu rozhodování. Je důležité vyzdvihnout podstatu sportu a jeho význam pro současný styl života, ať už kvůli fyzickému zdraví nebo dobrému stavu duše.

Cíle jsou žádoucí stavy, jichž se snaží klub dosáhnout prostřednictvím svých činností. Jsou hlavní součástí strategií. Mohou být členěny podle různých kritérií. Nejčastěji jsou však posuzovány a váženy z hlediska času. Klub může mít cíle operativní, krátkodobé (pod 3 roky), střednědobé (3 – 10 let) a dlouhodobé (10 – 15 let). [18]

SK Slávie OU řeší mnoho problémů, jež se vyskytují nečekaně a z toho důvodu se věnuje především operativním a krátkodobým cílům. Česká softballová asociace totiž každoročně změní či upraví některá pravidla pro druhou ligu, které se účastní tým žen. V letošním roce se jedná o dvě důležité změny. Jde se o přeměnu systému vyřazování z ligy a nutnost mít dva druhy dresů. Z toho důvodu je operativní cíl pro nadcházející rok především umístění se v tabulce do šestého místa, jelikož na konci sezóny padají dva týmy umístěné na osmém a devátém místě automaticky do třetí ligy a klub, jenž skončí na sedmém místě, bude hrát baráž o udržení v soutěži. Druhým operativním cílem je nákup nových dresů. Jelikož se však klub potýká s finančními problémy, budou si muset dresy zaplatit samotné hráčky. Musí se zajistit, aby byly kvalitní, z dobrého materiálu, ale samozřejmě za rozumnou cenu.

Krátkodobým cílem SK Slávie OU je zlepšení finanční situace klubu. K čemuž se vážou následující cíle: nárůst členské základny minimálně o dvacet nových členů, což je jeden tým a zároveň jedna věková kategorie. Je nutno změnit a zlepšit systém náborů nových hráček na školách. Navrhnout a vylepit plakáty na viditelná místa, aby upoutaly pozornost dětí i rodičů a zdokonalit samotné tréninkové jednotky. Další důležitou položkou je uspořádání nejméně dvou sportovních a softballových akcí pro nové a stávající sponzory, kde by si mohli tuto hru vyzkoušet jak dospělí, tak jejich děti. Druhým krátkodobým cílem je postoupit s družstvem žen opět do nejvyšší ligy.

Střednědobým cílem klubu je výstavba nového hřiště v Mariánských horách u Základní školy Ostrava, Generála Janka 1208. V roce 2007 vznikl projekt na vybudování nového hřiště v rámci modernizace a renovace základní školy. Investorem je statutární město Ostrava, respektive městský obvod Mariánské Hory. Hřiště by se mělo začít stavět v roce 2012.

Dlouhodobý cíl SK Slávie OU se váže především ke střednědobému cíli, pokud ten nebude uskutečněn, nemůže se ani dlouhodobý cíl začít realizovat. Jedná se totiž o zřízení sportovně-softballové třídy na Základní škole Gen. Janka. Cílem je vybudovat sportovní přípravku dětí, jež by měly v rámci školní výuky o čtyři hodiny tělesné výchovy více než ostatní děti na základní škole. Třída by nebyla pouze pro dívky, ale mohli by ji navštěvovat i chlapci, jelikož v Ostravě se hraje baseball, což je podobný sport, a v Opavě a Havířově se věnují mužskému softballu.

## 4.2 PESTLE analýza klubu

Tato analýza zahrnuje široký soubor vlivů okolí na podnik. I přesto, že lze předpovídat určitý trend, není jasné, jaký bude jeho vliv na danou organizaci. Přínosem je však i identifikace vlivů, jenž umožní podniku připravit se na určité změny. Je třeba zdůraznit, že i přes existenci řady metod a technik se analýza nesmí stát mechanickým postupem, jenž po sestavení bude poskytovat jednoznačné a definitivní závěry a návody. Musí zde být dostatek místa pro vlastní názory, kreativitu a nové nápady. [2]

Klub SK Slávie OU je nezisková organizace. Některé faktory ji proto budou ovlivňovat méně, jiné více. PESTLE analýza oddílu:

- **P** – politické prostředí: v tomto prostředí nejvíce ovlivňuje klub politická situace panující ve státě, jelikož každoročně žádá o dotaze z města i kraje. Poslední dobou se změnila podmínky pro přidělení dotací a především nastaly škrty v množství financí, které budou na dotace uvolněny. Klub taktéž ovlivňují daňové zákony, jelikož jako nezisková organizace zdaňuje své příjmy podle vymezení hlavní činnosti, což je cíl a poslání organizace a vedlejší, nebo-li hospodářskou, jež jsou uvedeny ve stanovách klubu, viz příloha č. 3. Dále daňové zákony ovlivňují sponzory, ti si totiž můžou odepsat určité procento ze základu daně.
- **E** – ekonomické prostředí: charakterizuje především stav a vývoj ekonomiky v České republice. Pro sportovní klub je nejdůležitějším ukazatelem míra inflace, jenž má vliv na náklady a prodejní ceny. Jelikož se oddíl potýká s nedostatkem financí, je zvyšování cen velkým problémem. Nejvážnějším je vysoká cena benzínu, jelikož ženy musí každou sezónu jet minimálně pětkrát do Prahy či vzdálených koutů republiky a kvůli rozlosování zápasů nemohou cestovat jinou než automobilovou dopravou, která je přijde na šest tisíc korun za jeden výjezd. Míra nezaměstnanosti klub taktéž ovlivňuje, jelikož rodiče musí platit příspěvky a pokud jsou nezaměstnaní, většinou dítě odhlásí z kroužků a sportovních oddílů.
- **S** – sociální prostředí: je pro neziskovou organizaci a tím pádem i pro náš klub nejdůležitější položkou v analýze. Náleží zde demografické, sociální a kulturní prostředí. Klub ovlivňují především demografické faktory, jako je věková struktura obyvatel, jelikož klub pro svou činnost potřebuje děti ve věku 8 - 26 let, dále pohlaví, protože se oddíl specializuje na ženský softball. Struktura a rozmístění obyvatel je taktéž důležitý aspekt, jelikož menší děti nebudou na tréninky dojíždět přes celou Ostravu a večer se samy vracet domů. Na klub působí i změny životního stylu



obyvatel, přibývá pracovních míst, v nichž mají lidé možnost pracovat z domova, mají více volného času a mohou se věnovat sportování a jiným koníčkům, vozit své děti na tréninky, popřípadě s nimi cestovat na zápasy a pomáhat klubu na různých akcích pořádaných pro širokou veřejnost. Mění se především postoj k práci a volnému času, kterého si lidé více váží a chtějí se v něm realizovat a ne jen sedět doma. Vzdělání je důležitým faktorem především z pohledu na samotné hráčky. Devadesát procent týmu žen je složen ze studentek posledních ročníků středních a především vysokých škol. Pozornost se musí věnovat i módním hitům, především v oblasti nových druhů sportů, nebo disciplín, jež jsou medializované. Rodiče často své děti zapisují do kroužků, kde se provozuje známý sport a v případě, že bude dítě velmi nadané, může se v pozdějším věku tímto sportem i živit. Ke kulturním faktorům důležitým pro klub patří zejména verbální i neverbální komunikace používaná v kolektivu, historky, které se tradují od nepaměti, rituály a symboly používané při utkáních, míra individualismu, jedná se totiž o kolektivní sport. Sociálním faktorem, jenž může ovlivnit klub a jeho činnost je především význam rodiny. Každá rodina je jiná a v některých jsou tak silné vztahy, že i koníčky a provozování nějakého sportu musí jít stranou. Častým problémem bývají rodinné oslavy, návštěvy babiček, rodinné výlety po okolí, nedělní oběd, k němuž zasedá celá rodina pohromadě a podobně.

- **T – technologické prostředí:** zahrnuje výdaje na vývoj a výzkum, což se klubu netýká, jelikož se nejedná o výrobní organizaci. Oddíl musí sledovat především rozvoj technologií a nových druhů materiálů, jež se používají v tomto sportu. V poslední době se rozšířila páłka z nové lehčí slitiny, tzv. „compozitka“. Díky použitému materiálu se lépe vede v dráze švihu a míček se odráží zpět větší silou. Úkolem klubu je mít v zásobě dostatečný finanční obnos, aby se v případě novinky na trhu, mohl použít na zaplacení takového vybavení a tým nebyl v další sezóně znevýhodněn. Internet patří k technologickému prostředí, které by se nemělo podceňovat. Rozvoj internetu jde rapidně dopředu a sportovní klub tomu musí věnovat patřičnou pozornost. V této době je přímo nutností, aby měl oddíl své webové stránky, na kterých jsou především aktuality, termíny všech zápasů a tréninků, fotogalerie, informace o samotném sportu, kontakty na trenéry a vedení klubu a internetové odkazy na ČSA, či obchody se softballovým vybavením.

- **L** – legislativní prostředí: dopadá na kluby a sportovní zařízení často silněji než na soukromé firmy. Neziskové organizace podléhají celé řadě dalších omezení, nařízení a vyhlášek a bývají velice často a důsledně kontrolovány. Klub musí dodržovat všechny zákonné normy, je povinen věnovat pozornost novinkám a změnám, jež se v této oblasti pozměňují. V legislativě jsou zahrnuty i bezpečnostní a zdravotní požadavky, kterým je přikládán velký význam, jelikož na jednotlivých trénincích, či zápasech má trenér zodpovědnost za všechny hráčky. Co se týče zranění, je každá registrovaná dívka automaticky pojištěna z peněz České softballové asociace.
- **E** – ekologické prostředí: k nimž se řadí především přírodní a klimatické vlivy, zvyšování emisí, či úbytek ozónové vrstvy. Tyto faktory ovlivňují klub, jelikož osm měsíců ročně se trénuje a hraje venku na hřišti. Vliv má i častá změna počasí, jelikož při častém dešti se odplavuje antuka ze hřiště, rychleji roste tráva či mnoho druhů plevelu. Tyto faktory způsobují klubu růst nákladů a množství práce na hrací ploše. Dále na klub působí čerpání neobnovitelných zdrojů, což má souvislost se zdražováním pohonných hmot.

### **4.3 SWOT analýza klubu**

Jde o analýzu silných a slabých stránek klubu, respektive vnitřního prostředí a analýzu příležitostí a hrozeb, čili vnějšího prostředí. Skládá se z původních dvou analýz SW a OT. Mezi silné stránky klubu patří především dobré materiální vybavení, jako je dostatek helem, pálek, míčů a výstroje pro jednotlivé posty. Oddíl se snaží vždy nakupovat nejmodernější vybavení jak pro tým žen, tak pro družstvo kadetek. Zaměření na mládež je taktéž silná stránka, mladí lidé chtějí zkoušet nové sporty, a jelikož se jedná o sport netradiční, příznivců, jenž si chtějí vyzkoušet tuto hru je mnoho. Klub má dostatek loajálních členů, kteří vypomáhají jak s organizací jednotlivých zápasů či tréninků, tak i mimo softballových akcí, jako pomoc při každoroční brigádě na hřišti, nebo při různých sportovních a kulturních akcích, na kterých SK Slávie OU vypomáhá. Umístění v druholigové tabulce je důležité pro budoucí i nynější sponzory, pro hráčky i samotný klub, jelikož zvyšuje povědomí veřejnosti o oddílu. Silné stránky s ohodnocenými položkami jsou v tabulce 4.1.

Tab. 4.1 SWOT analýza, silné stránky

	<b>Silné stránky</b>	<b>Body</b>	<b>Váhy</b>	<b>Součin</b>
1	Netradiční sport	7	4	28
2	Zaměření na mládež	8	7	56
3	Loajální členové	6	5	30
4	Dobré materiální vybavení	9	6	54
5	Dobré umístění v lize	7	6	42
				210

Slabou stránkou, kterou se musí klub nejvíce zabývat, je nedostatek finančních prostředků. K tomu se samozřejmě váže nedostatek sponzorů a především vysoké náklady, které by se měl klub snažit snížit. Jelikož je softball málo známý sport, tak i samotný klub nemá v Ostravě ani blízkém okolí velké a známé jméno. Je to také z toho důvodu, že v Ostravě – Porubě sídlí soupeři, a to Arrows Ostrava, jež mají daleko větší základnu a především tým baseballistů, kteří hrají nejvyšší ligu a o nichž se píše v novinách a občas se objeví i na televizních obrazovkách. Na slabý management se musí klub také soustředit. Ve výboru jsou totiž především dobrovolníci, kteří svou práci sice vykonávají pečlivě, ale nemají dostatečné znalosti, vědomosti a praxi v této oblasti. K slabým stránkám oddílu patří špatná dostupnost hřiště, kvůli níž přichází do klubu jen málo nových členů a především hráček. Celkový přehled slabých stránek i s ohodnocením, můžete vidět v tabulce 4.2.

Tab. 4.2 SWOT analýza, slabé stránky

	<b>Slabé stránky</b>	<b>Body</b>	<b>Váhy</b>	<b>Součin</b>
1	Špatná dostupnost hřiště	5	3	15
2	Slabý management	7	5	35
3	Málo finančních prostředků	10	7	70
4	Nedostatek sponzorů	9	6	54
5	Málo známý klub	8	6	48
6	Málo nových členů	6	4	24
7	Vysoké náklady	8	5	40
				286

Klub se snaží o své rozšíření a lepší postavení již řadu let. Do letošního roku se podílel na organizaci mnoha akcí, se kterými má již zkušenosti. K hlavním příležitostem klubu náleží pomoc při organizování nových sportovních akcí. V dohledné době to budou především dva turnaje pro sponzory a kulturní akce pořádaná v zimě – softballový ples. Každoročně klub žádá o dotace ze statutárního města Ostravy na mládež. V letošním roce se bude snažit oddíl zažádat i o dotace z kraje. Velkou příležitostí je především výstavba nového hřiště, jež se uskuteční v rámci přestavby sídliště a za podpory statutárního města Ostravy. S novým hřištěm se bude oddíl snažit zejména o rozšíření své základny. Příležitosti Klubu jsou v tabulce 4.3.

Tab. 4.3 SWOT analýza, příležitosti

	<b>Příležitosti</b>	<b>Body</b>	<b>Váhy</b>	<b>Součin</b>
1	Organizace sport. Akcí	7	4	28
2	Rozšíření klubu	8	5	40
3	Dotace z EU, města, kraje	9	5	45
4	Nové hřiště	9	7	63
				176

K největším hrozbám klubu patří vypršení lhůty nájemní smlouvy na hřiště. Smlouva končí k poslednímu prosincovému dni a klub stále neví, zda jim bude prodloužena a především za jakých podmínek. Vedení fotbalistů se totiž s oddílem SK Slávie OU odmítá na toto téma bavit. Druhou hrozbou je konkurenční tým v Ostravě, jelikož je mnohem známější a má silnější základnu členů a hřiště na mnohem dostupnějším místě. Celkový pokles zájmu o sportování může mít také neblahé důsledky pro oddíl, jelikož tým je v posledních letech závislý především na příspěvcích hráček. Kolidující zápasy s fotbalovým týmem je obrovským problémem, jelikož se musí vždy nalézt východisko, jak danou situaci vyřešit. Vždy se dá hrát na hřišti soupeře, což má pro klub dva negativní dopady. Musí vynaložit další náklady na cestování a přijde o možnost odehrát zápasy na domácím hřišti a pozvat své fanoušky. Všechny hrozby jsou znázorněny v tabulce 4.4.

Tab. 4.4 SWOT analýza, hrozby

	<b>Hrozby</b>	<b>Body</b>	<b>Váhy</b>	<b>Součin</b>
1	Konkurenční tým	9	5	45
2	Pokles zájmu o softball	8	5	40
3	Nájemní smlouva na hřiště	10	7	70
4	Kolidující zápasy s fotbalisty	7	5	35
5	Inflace	6	4	24
6	Jiné druhy sportů	5	3	15
				229

Po sestavení celé SWOT analýzy byly jednotlivé aspekty vyhodnoceny pomocí bodů a vah. Body představují hodnocení jednotlivých faktorů, kde 1 představuje nejmenší hodnotu a 10 nejvyšší hodnotu, která může být jednotlivým hlediskům přiřazena. Váhy jsou zaměřené na význam jednotlivých položek v rámci celého odvětví a číslují se podle důležitosti, 1 znamená nejméně důležitý aspekt a 7 nejdůležitější. Jakmile byly všechny hodnoty přiděleny, vše se sepsalo do jediné tabulky, v níž je celkový počet bodů vydělen počtem položek. Všechny kritéria jsou zobrazeny v tabulce č. 4.5. Dále se silné stránky sečetly se slabými a příležitosti s hrozbami a podle výsledků byl sestaven SWOT diagram, jež je na obrázku 4.1.

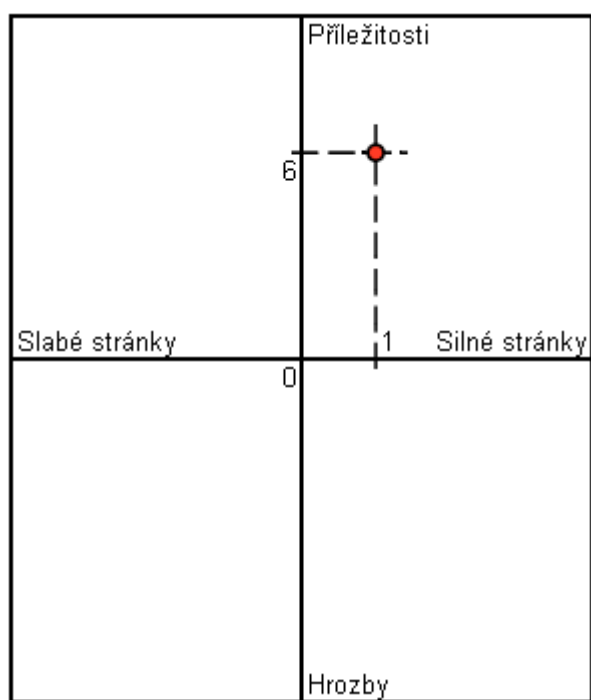
Tab. 4.5 Celková tabulka SWOT analýzy

<b>Kategorie</b>	<b>Počet položek</b>	<b>Body celkem</b>	<b>Body / položky</b>
Silné stránky	5	210	42
Slabé stránky	7	286	41
Příležitosti	4	176	44
Hrozby	6	229	38

$$S + W: 42 + (- 41) = 1$$

$$O + T: 44 + (- 38) = 6$$

Obr. 4.1 SWOT diagram



## **5 Návrh strategického plánu malého sportovního klubu**

V této kapitole nejprve v krátkosti nastíním prognózu budoucího stavu klubu a následně se na základě všech analýz z předchozí kapitoly zaměřím na tvorbu tří možných návrhů strategií pro malý sportovní klub. Jedná se o optimistickou, pesimistickou a realistickou strategii.

### ***5.1 Prognóza budoucího stavu sportovního klubu***

Softballový klub SK Slávie OU v současné době hraje a trénuje na hřišti pronajatém od fotbalového týmu TJ Sokol Koblov. V prosinci letošního roku však nájemní smlouva na hřiště vyprší a oddíl bude nucen tuto situaci řešit. Tato skutečnost je zahrnuta jako nejdůležitější aspekt do třech návrhů strategií, jelikož pro klub se všechny ostatní úlohy odvíjí od vyřešení problému s hřištěm.

Oddíl musí dbát především na celkové náklady, jelikož nemá víceméně žádné rezervy, kterými by se pokryl případný deficit. Což je další důležité hledisko budoucího vývoje. Příspěvky členům klubu se totiž nedají zvedat donekonečna. Musí být akceptovatelné pro hráčky a především pro rodiče.

Dále se klub musí zaměřit na nové sponzory a na znovuoobnovení spolupráce s těmi bývalými, kteří odešli kvůli krizi. Pro oddíl je výhodnější mít více malých sponzorů, než jednoho velkého z důvodu, že co dárce to jiná firma a klubu pomáhá i mnohé materiální vybavení, které nám můžou nabídnout. Pro sponzory je to taktéž výhodnější.

Důležité je se zaměřit na celkový rozvoj klubu v budoucnu. Snahou týmu je postoupit s družstvem žen do první ligy a především rozšířit domácí základnu minimálně o jednu kategorii. K tomu jsou však potřebné dobré podmínky ve všech oblastech, zejména materiálních vybavení, zázemí, povědomí a tradici.

V rámci rozvoje základní školy se klubu podařilo zapojit do projektu financovaného městským obvodem Mariánské Hory. U Základní školy Generála Janka by mělo v budoucnu stát softballové hřiště. Projekt je už v této chvíli schválen, jen se neví, kdy na něj budou finance. Oddíl však do budoucna může s tímto hřištěm počítat.

## **5.2 Návrh optimistické strategie**

Jak již bylo uvedeno výše, v prosinci roku 2011 končí nájemní smlouva s fotbalovým klubem TJ Sokol Koblov. Na základě této skutečnosti byl vyvinut tlak na vedení Ostravského městského obvodu Mariánské Hory, aby uspíšilo výstavbu nového softbalového hřiště při základní škole Gen. Janka, jehož stavba je součástí rekultivace areálu školy. Snaha oddílu byla úspěšná a v březnu 2012 se započne s výstavbou hřiště. Nastává ovšem problém, s překlenutím dvou sezónní pauzy mezi propadnutím nájemní smlouvy na hřiště v Koblově a možností využívat nového areálu hřiště v Mariánských Horách. Klub se bude rozhodovat mezi několika variantami řešení nastalé situace. V úvahu reálně přichází tři.

První variantou bude domluvit s přátelským týmem Opavy zapůjčení jejich hřiště na domácí zápasy. Díky dlouholeté spolupráci a udržování přátelství s těmito hráči klub předpokládá, že by nájemné za hřiště bylo v přijatelné výši, navíc Opava se nachází v těsné blízkosti Ostravy a dostupná je jak osobními vozy, tak s využitím autobusové, nebo vlakové dopravy. Tréninky by se uskutečňovaly buď přímo v areálu školy, kde by sice hřiště ještě nějakou dobu neodpovídalo standardům, které jsou potřeba dodržet pro pořádání druholigových zápasů, avšak pro tréninkové účely by bylo dostačující, anebo by klub jako tréninkovou plochu mohl využít staré baseballové hřiště nacházející se v městské části Ostrava-Dubina. Jedná se o hřiště, které bylo před cca 10 lety využíváno baseballovým a softballovým klubem Hippos Ostrava. V současné době je sice v havarijním stavu, jelikož na něm nikdo neprovozuje žádnou sportovní činnost, avšak náklady na jeho zprovoznění nejsou tak vysoké, aby pro tým znamenaly větší problém. Toto hřiště je pod správou městského obvodu Ostrava Jih, takže veškeré veřejné služby (sekání trávy apod.) jsou financovány a uskutečňovány tímto městským obvodem.

Druhou variantou bude možnost odehrávat ligové zápasy na hřišti soupeře Arrows Ostrava, kde by nájem činil cca 2 000 Kč na jeden hrací den. Tým žen odehraje na domácím hřišti za jednu sezónu dva druholigové víkendy a tým kadetek pouze jeden. Čímž by se pro klub tyto náklady cca 12 000 Kč za rok staly relativně zanedbatelné, vzhledem k tomu, že nájem v Koblově oddíl vycházel na 15 800 Kč ročně. Tímto se vyřeší pořádání ligových zápasů. Tréninkové prostory by přicházely v úvahu, stejně jako u předchozí varianty, buď na neakreditovaném hřišti při Základní škole Gen. Janka v Mariánských Horách, nebo na bývalém hřišti baseballistů z Hippos Ostrava na Dubině.

Poslední variantou může být domluva s vedením České softballové asociace, aby všechny zápasy druhé ligy, jež se budou hrát v těchto inkriminovaných dvou sezonách,



byly odehrány na hřištích soupeřů. Stejně tak by byl přesunut jediný hrací víkend kadetek, který byl již zmiňován výše. Tento způsob překlenutí dvouletého období bez akreditovaného domácího hřiště se může jevit jako nejvýhodnější, jelikož zde nejsou žádné zjevné přímé náklady. V celkovém důsledku však klub nesmí zapomínat, že „nepořádání“ domácích zápasů nutně znamená odehrání ligy na hřišti soupeře, což jsou jisté nezanedbatelné náklady na cestování. Letní tréninky by opět přicházely v úvahu v Mariánských horách, nebo v prostorách bývalého areálu Hippos Ostrava.

V rámci všech třech navrhovaných variant se počítá se zimní přípravou hráček jak kategorie žen, tak kategorie kadetek, v tělocvičně patřící Základní škole Generála Janka v mariánských Horách. Výhodou těchto prostor je nulový nájem a možnost zvolit si časový harmonogram tréninků podle volného času hráček a trenérů. Těchto výhod může klub využívat díky tomu, že do budoucna bude reprezentovat školu, snažit se rozvíjet mládež v oblasti sportu a tím podporovat příznivější vývoj společnosti od jejich primárních článků. Dále se bude klub snažit o prosazování softballu jako prevence proti gamblerství, drogám, alkoholismu a snažit se o zamezení těchto patologických jevů.

Kterákoli z těchto variant přichází v úvahu, jelikož náklady na jejich realizaci jsou přibližně ve stejné výši. Ekonomické hledisko v tomto případě nehraje roli. Vůči všem třem uvedeným variantám jsme víceméně indiferentní. Klub se bude rozhodovat především podle termínů ligy a obsazenosti hracích ploch soupeřů.

Realizací projektu výstavby softballového hřiště bude uveden v činnost proces náboru, výběru a rozvoje talentovaných dětí prostřednictvím sportovních tříd zaměřených na softball. V září 2014 by chtěl klub ve spolupráci se Základní školou Gen. Janka otevřít první ročník sportovní třídy. S každým následujícím rokem se počítá s lineárním navýšením počtu žáků o nový první ročník. Děti budou mít o čtyři hodiny tělesné výchovy více, než v ostatních třídách na základní škole. Jednalo by se o tři dvouhodinové cvičební jednotky. Jedna bude zaměřena na všestranný rozvoj dětí, jako je lehká atletika a gymnastika, ve druhé hodině se bude vyučovat přímo softball, kdy žáci budou moci chodit přímo na venkovní hřiště a využívat všechnu materiál patřící klubu a třetí hodina bude zaměřena na všechny ostatní sporty, jež se mohou v tělesné výchově provozovat, ale především půjde o míčové hry.

Klub se bude snažit získat nové finance a to především oslovením bývalých sponzorů, kteří oddíl na počátku dotovali. Jedná se především o rádio Helax, Štěrkovny a Transexpress. Obnovení dřívějších sportovních akcí, které oddíl pořádal ve spolupráci se statutárním městem Ostrava je snahou klubu již mnoho let. V dalších letech by se klub chtěl zaměřit především na znovu uspořádání akce „Skleněný muž a žena“, jelikož tento projekt byl

nejznámější a nejrozsáhlejší. Projekt byl každoročně financován neinvestiční dotací z rozpočtu statutárního města Ostravy, rádiem Helax a společností Sareza. Klub SK Slávie OU do projektu vkládal materiální vybavení a organizátory, jež vykonávali všechny činnosti zdarma, bez nároku na finanční odměnu.

Jde o soutěž v triatlonu určenou pro neregistrované soutěžící a určená široké veřejnosti. Tuto tradici by oddíl rád pozměnil a zaměřil se znovu na děti a mladé sportovce. Náplní bude opět zdolat tři disciplíny, pouze se upraví vzdálenosti. Děti se rozdělí do kategorií podle ročníků, šesté a sedmé třídy, osmé a deváté třídy základní školy a první a druhý stupeň, třetí a čtvrtý stupeň středních škol a samozřejmě na kluky a dívky. Soutěž bude pořádána na letním koupališti Sareza.

Každá nově uspořádaná akce pomáhá klubu dostat se více do povědomí občanů a široké veřejnosti. Proto bude výhodné uspořádat i akce přímo se zaměřující na softball. Oddíl by se měl pokusit o uspořádání T – ballového turnaje pro děti základních škol. T – ball je zjednodušená forma softballu, jsou zde upravená pravidla a nadšenec, který nikdy softball nehrál a netrénoval, se nemusí bát, že mu tato forma nepůjde. Oficiálně hrají T – ball děti ve věku tři až sedm let, ve výjimečných případech do osmi let. Klub napíše projekt a zažádá o grant statutární město Ostravu. Pokud dotaci dostane, členové organizačního týmu obejdou základní školy, v tělesné výchově předvedou ukázkou tohoto sportu a nechají lektorům pravidla a přihlášku na turnaj. Nejvýhodnější bude uspořádat tuto akci ke konci června, kdy už jsou uzavřeny všechny známky a venku bývá hezké počasí. Klub samozřejmě nesmí zapomenout na propagaci této akce, například v novinách, na plakátech, apod. a o zapojení dalších sponzorů do této akce. Tento turnaj může sloužit zároveň jako nábor pro klub a šikovným hráčům bude předána pozvánka na trénink a dopis pro rodiče.

Důležitým úkolem klubu je především jeho rozvoj. Všichni soupeři v okolí držící dobré umístění v lize mají i mužskou část oddílu. I pro náš klub by tato strategie mohla být přínosná. Zavedením mužského softballového týmu se opět zvýší počet hráčů a díky tomu se zlepší i finanční situace, ale také povědomí o tomto sportu a jeho rozšíření v Ostravě a blízkém okolí. Zaměřilo by se především na tým kadetů, což jsou hráči ve věku 10 – 15 let. Na počátku by tréninky byly vedeny společně s kadetkami, postupem času by měli kluci vlastní tréninkové dny a časy. V blízkém okolí jsou čtyři soupeři, proti kterým by mohli hrát zápasy a každoročně se pořádají i celorepublikové turnaje, na které se dá přihlásit. K tomuto úkolu patří druhotný cíl a to najít a zajistit nové trenéry pro klub. Jednalo by se o dva nové trenéry hlavního a pomocného. Byli by odměňováni takovou částkou, aby do práce nemuseli chodit vůbec, nebo pouze na poloviční úvazek.

### **5.3 Návrh realistické strategie**

Klub SK Slávie OU má podepsanou nájemní smlouvu na hřiště s fotbalovým klubem TJ Sokol Koblův, která vyprší na konci letošního roku. Snahou oddílu je prodloužení stávající smlouvy za stejných nebo podobných podmínek. Každoročně se nájem klubu pohybuje okolo 16 000 Kč, částka není pevná, jelikož se do nájmu započítávají hrací víkendy klubu. Každou sezónu by měl tým odehrát dva víkendy na domácím hřišti a kadetky jeden víkend, ale jelikož občas rozpisy zápasů nejdou skloubit se soupeři, stává se, že místo toho dvakrát hrajeme na hřišti týmu Arrows Ostrava. Česká softballová asociace totiž rozpisy zápasů tvoří systémem, v němž usiluje o to, aby každý tým měl za sezónu podobné náklady na dopravu a musel najezdit srovnatelný počet kilometrů.

Vedení fotbalového klubu nechce prozatím jednat o nové nájemní smlouvě. Jedinou informaci, kterou nám poskytl, je zmínka o tom, že nad novou nájemní smlouvou jednájí. Z čehož vyplývá, že nebudou usilovat o ukončení pronájmu. Klub se však musí obávat navýšení nájmu, jelikož TJ Sokol Koblův nemá mnoho finančních prostředků. Softballový tým bude ochoten akceptovat nový nájem maximálně ve výši 30 000 Kč, ale pod podmínkou, že bude nájemní smlouva uzavřena minimálně na deset let. Vedení klubu počítá, že se s fotbalisty domluví a softballová základna i nadále zůstane na domácím hřišti v Koblůvě.

Letní tréninky budou mít ženy dvakrát týdně, což bude úterý a čtvrtek, od 17 hodin a tým kadetek bude mít tréninky ve středu a v pátek od 16:30 hodin. Všechny tréninky se budou realizovat na hřišti v Ostravě Koblůvě. Zimní tréninky kadetek se budou uskutečňovat buď na Základní škole Generála Janka v Mariánských Horách, nebo na jiné základní škole. Hlavním aspektem výběru je především výše nájmu a časové možnosti jednotlivých školních tělocvičen, druhým hlediskem je dostupnost a možnosti dopravy, aby kadetky nemusely cestovat daleko od svých domovů a pozdě večer se vracet zpět. Nejlepší variantou bude pronájem tělocvičny přímo v centru města. Všechny dívky to mají blízko a MHD tam má mnoho zastávek. V loňském roce měly totiž dívky tréninky na Základní škole Gen. Janka a předloni v centru města a ukázalo se, že vyšší účast na trénincích byla právě před dvěma lety.

Jelikož mnoho rodičů se bojí pouštět své děti na tréninky v pozdější časy, nebo je v zimě nepouštějí vůbec, jelikož se brzo stmívá, bude dobré, sjednat si s rodiči schůzku, na které se tyto problémy prodiskutují a pokusí se vyřešit. Například, že děti bydlící blízko sebe bude každý týden vyzvedávat jeden z rodičů, který všechny doprovodí domů. Díky tomu tato povinnost vyjde na každého rodiče přibližně jednou měsíčně. Můžou se domluvit i strategická

místa, na které hráčky po skončení tréninku odvede sám trenér a odkud už děti dojdou samy, jelikož tam není žádná hlavní cesta, temné zákoutí nebo jiné nebezpečí, nebo si pro ně rodiče přijdou tam. Jde především o domluvu a zapojení rodičů, jelikož klub potřebuje, aby děti chodily v hojném počtu na tréninky i v zimě, nepřestal je tento sport kvůli pauze bavit, nebo si nenašly jiný kroužek.

Od ledna letošního roku se začal provozovat kroužek na DDM ve středisku volného času v Ostravě, na ulici Ostrčilova. Jedná se o školské zařízení, jež je zařazeno do sítě škol a školských zařízení a jehož cílem je výchova, vzdělávání, zájmová činnost, osvěta, táborová a tématická činnost pro děti, žáky, studenty a popřípadě další osoby a to i ve dnech, kdy neprobíhá školní vyučování v domě dětí a mládeže. Hlavním cílem klubu je opět zvýšení povědomí o softballu. Kroužek se uskutečňuje jednou týdně, vždy v úterý od 18 hodin do 19:30 a je určen pro dívky i chlapce od věku deseti let. Prozatím kroužek navštěvuje přibližně osm dětí, což je sice málo, ale v budoucnu jistě přibudou další děti. Od nového školního roku, má klub v plánu nadále organizovat tuto zájmovou činnost a docílit vyššího počtu dětí, které tam budou chodit a cvičit. Dále tam budou docházet i samotné hráčky kadetského týmu, které to budou mít v rámci tréninkové přípravy. Děti totiž mnoho pohybů odkoukají od svých kamarádek a ve větší skupině se dají hrát zajímavé hry na rozběhání, nebo rozvoje pohybových dovedností.

I pro tým žen je to výhodné. Každý týden přijde do kroužku jedna z žen a bude pomáhat trenérovi s realizací. Bude moci opravovat dívky, aby nedělaly chyby, může se snažit o vysvětlování lehčích cviků a hlavně získá praxi při práci s dětmi. Což je důležité především pro klub v dalších letech, jelikož u takovýchto méně známých sportů bývají problémy s trenéry. Je totiž málo schopných trenérů, jež se zajímají o softball, znají pravidla, umí všechny novinky v systému a mají trenérskou licenci druhého stupně zaměřenou na softball. Oddíl si proto nemůže dovolit ztrácet bývalé hráčky, když přestanou aktivně hrát, nebo skončí pro zranění. Vždy je výhodné z nich vychovat trenéry nebo rozhodčí.

Licenci si může udělat každý člen týmu, který absolvuje školení. To se pořádá jednou za dva roky v Praze a jednou za čtyři roky v Ostravě. Seminář je sestaven ze čtyř víkendových učebních jednotek. Dvě jsou zaměřené na teoretickou část, kde se přednáší výklad pravidel softballu, první pomoc, základy tréninku, psychologie a sociologie sportu, třetí víkend je zaměřen na praktickou část, kde se předvádějí různé cvičení, které se provádějí na tréninku. Poslední víkendová sobota je zaměřena na opakování a v neděli se dělají závěrečné zkoušky. Po úspěšném absolvování získá adept trenérskou licenci 3. třídy. Pro trénování druhé i první

ligy je však potřeba mít licenci 2. třídy. O tu může usilovat až po dvouletém trénování, jelikož musí mít praxi.

Softballový klub se každoročně snaží oslovovat bývalé sponzory, kteří už s oddílem spolupracovali a také samozřejmě hledat sponzory nové. Jelikož se jedná o málo známý sport, zaměřuje se oddíl především na rodiče hráček, bývalé hráčky a kamarády. Mnoho z nich totiž pracuje ve velkých firmách, nebo sami podnikají. Na počátku letošního roku začaly probíhat schůzky s jednou bývalou hráčkou o sponzorském daru. Pokud proběhne všechno podle plánu, dostane klub sponzorský dar ve výši 10 000 Kč. Může se to zdát málo, avšak oddílu to výrazně pomůže. Na příští sezónu totiž tým žen potřebuje mít dva druhy dresů, a pokud by si je nemusely hradit celé samy, bylo by to znamenité. Protihodnotou bude vyvěšení reklamy na hřiště SK Slávie OU po dobu pěti let. Druhým potenciálním sponzorem se jeví Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky. V této pojišťovně pracuje jedna z hráček týmu. V tomto případě jsou podmínky trochu složitější. Aby klub získal finanční dar, musí pojišťovně dát nové pojištěnce. V praxi to znamená, že za každého nového pojištěného člověka, získá klub 1 000 Kč. Oddíl bude muset napsat dopisy pro rodiče, v nichž danou situaci vysvětlí a zeptají se, zda by nechtěli sebe či své děti přehlásit. Čím více bude vyplněných přihlášek, tím více peněz připadne klubu. Druhou podmínkou pojišťovny je mít reklamu ne na hřišti, ale přímo na dresech. Třetím sponzorem, se kterým začal klub vyjednávat je taktéž z řad příznivců softballu. Jedná se o kamaráda jedné z hráček, který vlastní obchod se sportovním vybavením a oblečením. Pokud by i tato spolupráce vyšla, klub by sice nedostal finanční dar, ale materiální vybavení ve formě šustákové soupravy určené na zápasy. Samozřejmě by na nich bylo číslo, znak klubu a samozřejmě reklama této firmy. Dále by byla umístěna reklama na hřišti SK Slávie OU po dobu tří let.

Všechny schůzky se sponzory obstarává dvoučlenný tým z vedení klubu, aby nemohlo dojít k zanedbání nějaké maličkosti, nedodržení termínu či k jiné chybě. Samozřejmě je to zdoluhavý proces, jelikož žádný z členů se nemůže věnovat pouze potenciálním sponzorům, ale musí chodit do práce a být doma s rodinou. Po případném podpisu sponzorského daru, se sponzor často stává i čestným členem klubu. Může se účastnit všech aktivit provozovaných klubem, dostává všechny informace ohledně oddílu a vždy obdrží pozvánky na domácí zápasy.

Softballový klub počítá s tím, že mu bude nájemní smlouva prodloužena a samozřejmě, že se zvedne nájem. Náklady klubu v příštím roce budou samozřejmě vyšší a není jisté, jaká částka bude ušetřena ze sponzorských darů, ani jaké budou dodatečné výdaje. Řešením bude pravděpodobně zvýšení příspěvků členům oddílu. Pro tým žen by se mohlo počítat

se zvýšením okolo 1 000 Kč, jelikož klub počítá s tím, že starší dívky si budou moci vydělat nějaké peníze na různých brigádách, kdyby jim rodiče nechtěli příspěvky zaplatit v celkové výši. Pro tým kadetek by navýšení činilo přibližně 500 Kč, jelikož náklady na cestovné mají podstatně nižší a musí se věnovat pozornost tomu, zda budou rodiče ochotni obětovat takové množství peněz. K tomu poslouží jednoduché srovnání cen s ostatními sporty a podobnými věkovými kategoriemi.

Každý rok pořádá klub v rámci kulturních akcí Softballový ples SK Slávie OU. V loňském roce se uskutečnil již šestý ročník této tradiční akce. Zábava je určena především samotným hráčkám, rodičům, kamarádům, ale také soupeřkám z klubu Arrows Ostrava, mužskému týmu z Opavy a přátelům softballu. Každoročně se počet účastníků pohybuje okolo 100 lidí. Ples se pořádá především jako akce určena k opětovnému shledání s bývalými členy, stmelení kolektivu a neformálnímu povyražení s přáteli. Z pořádání plesu má klub zisk přibližně ve výši dvou až třech tisíc, což je velice zanedbatelná částka, ale tato akce nikdy nebyla za tímto účelem realizována. To se však bude muset změnit, jelikož náklady na provoz oddílu budou růst, musí se samozřejmě zvýšit i příjmy.

Organizátoři plesu budou muset najít levnější prostory s větší kapacitou lidí. Může jít o školní tělocvičnu, sokolovnu, nebo rozlehlou hospodu, kde se bude moci zařídit i vlastní bar a jídlo. Místo uskutečnění plesu musí být však v příhodné lokalitě, kde je dobrá dostupnost MHD i v pozdních nočních hodinách, jelikož snahou bude zvýšit návštěvnost o sto procent, což je přibližně dvě stě lidí. Dále se musí zajistit vhodný doprovodný program a především živá hudba s šikovným moderátorem. Oddíl bude doufat, že díky plesu získá další finanční prostředky potřebné k provozování sportovního klubu.

## **5.4 Návrh pesimistické strategie**

V této variantě klub předpokládá, že po vypršení výše zmiňované nájemní smlouvy na hřiště v Koblově, nebude možnost tuto smlouvu prodloužit, nebo zde tato eventualita bude, avšak za nepřijatelných podmínek. V obou těchto případech tak bude oddíl nucen smlouvu s klubem fotbalistů neuzavřít. Na základě této skutečnosti vyvine SK Slávie OU tlak na vedení Ostravského městského obvodu Mariánské Hory, aby uspíšilo výstavbu nového softbalového hřiště při Základní škole Gen. Janka, avšak tento požadavek nebude akceptován. Klub se nyní ocitá ve složité situaci. Ví, že má víceméně tři varianty, jak nastalou situaci řešit. Tyto varianty jsou blíže rozepsány v optimistické strategii. Jedná se tedy ve zkratce o propůjčení hřiště pro domácí zápasy od přátelského týmu Opavy, další variantou je pronájem hřiště od našich Ostravských soupeřů, a to Arrows Ostrava. Poslední možnou variantou je domluva s Českou softbalovou asociací o odehrání všech domácích zápasů na hřišti soupeře.

Nastanou však další komplikace, a to, že hřiště našich sportovních přátel z Opavy není podle platných norem pro druhou českou softbalovou ligu žen hřištěm vyhovujícím. Rozměry i vybavení jsou sice v pořádku, ale hřiště nesplňuje podmínku toho, že sportovní areál pro druholigové softbalové zápasy musí mít k dispozici sprchy, splachovací záchod a zastřešené lavičky. Na tomto hřišti však sprchy součástí šaten nejsou, záchod je pouze suchý a lavičkám zastřešení chybí. Pokud by se klub rozhodl toto hřiště pro ligové zápasy využívat, asociace by ho pokutovala za nesplnění těchto podmínek. Nutno dodat, že sankce za takové pochybení jsou velmi přísné, proto tuto variantu oddíl zavrhne jako nereálnou.

Další možnou variantou je tedy pronájem hřiště od týmu Arrows Ostrava, který je druhým Ostravským týmem, tudíž by při řešení nastalé situace tímto způsobem odpadl problém s dojížděním. Avšak i zde mohou nastat problémy, a to, že soupeři budou mít v termínech, kdy bude tým potřebovat využít jejich herní prostory, všechna hřiště plně obsazená.

Poslední variantou řešení problému s hřištěm pro pořádání domácích zápasů je tedy domluva s Českou softbalovou asociací. K této variantě nakonec klub bude muset přistoupit, avšak je to rozhodnutí, které není vůbec ideální, neboť druholigovými soupeři jsou vesměs družstva z Prahy, Plzně, Trutnova a Brna, a to znamená vysokou finanční zátěž za každý výjezd z hlediska výdajů na dopravu tam a zpět a na ubytování, které by tým při zápasech na domácím hřišti nemusel vůbec řešit.

Jakmile klub vybere způsob, jakým bude řešit problém s pořádáním domácích zápasů, zbývá mu vyřešit ještě problém s trénováním, ke kterému je nějaký prostor také potřeba. Ukončením nájemní smlouvy na Koblově oddíl přišel i o možnost na tomto místě trénovat. Proto se musí klub poohlídnout po nějakých prostorách pro tyto účely vhodných. V úvahu přicházejí víceméně jakákoli fotbalová hřiště, nebo jiné rovné travnaté plochy. Snahu sehnat prostory s antukovým povrchem, nebo přímo softbalové hřiště, klub rovnou vzdává. Ví, že těchto prostorů je nedostatek a situace vyžaduje rychlé řešení, takže padne rozhodnutí spokojit se s nutným minimem. Po analýze Ostravy a okolí však klub dochází k závěru, že ani sehnat plochu, která jen minimálně splňuje podmínky pro trénink softballu, nebude jednoduché. Nakonec přichází v úvahu jen dvě fotbalová hřiště, jedno v Ludgeřovicích, druhé v Antošovicích. Klub se rozhodne pro hřiště v Ludgeřovicích, kde byly nabídnuty lepší podmínky, avšak v žádném případě ideální. Nájemné na toto hřiště je 18 000 Kč ročně, což sice není vysoká částka, ale s dalšími náklady to pro klub znamená vysoké neplánované výdaje. V kombinaci s výdaji na výjezdy na zápasy, které bude nucen klub odehrát na hřištích soupeřů z důvodu nemožnosti zorganizovat zápasy v domácím prostředí, se celkové výdaje stávají vyšší, než příjmy z příspěvků členů týmu.

Tato situace vede klub k rozhodnutí obrátit se opět na bývalé sponzory, kteří s oddílem již dříve spolupracovali a nabídnout jim opět sponzorování týmu. Také se klub pokusí získat sponzory nové, obrací se na Pojišťovnu ministerstva vnitra České republiky, kde pracuje jedna z hráček, dále pak členové výboru zkouší oslovovat různé společnosti, se kterými kdokoli z týmu přichází do styku. Ve všech případech je však klub neúspěšný. Problém s financemi tedy přetrvává.

Po zvážení všech možností dojde klub k rozhodnutí, že z této situace není jiné východisko, než zvednout členské příspěvky. Z propočtů nákladů a výdajů na jednu sezonu se oddíl dostane k nutnosti zvýšit členský příspěvek pro družstvo žen přibližně o 2 500 Kč na osobu, což znamená, že každá jednotlivá hráčka družstva žen bude muset platit absolutní částku ve výši 4 000 Kč na sezonu. Zvýšení příspěvků u kadetek nebude tak znatelné, půjde zhruba o 1 500 Kč na hráčku za rok, což činí celkové příspěvky ve výši 2 500 za jednu kadetku na rok.

Tato situace se však setká s odporem jak z řad týmu žen, tak od rodičů kadetek. Důsledkem této situace bude pokles členů jak v družstvu žen, tak v družstvu kadetek. Situace se tím stane kritická, neboť při poklesu počtu členů se opět z vybraných příspěvků nemusí podařit pokrýt veškeré výdaje nutné na realizaci celé sezony. Klub bude muset přistoupit k nouzovému řešení, a tím je odprodej části kvalitního vybavení, jako jsou některé nové



pálky, míče, stojany, pitcherscreeny, nadhazovací stroj, zadácké chrániče, helmy, erární lapačky, apod. Tímto odprodejem může oddíl získat sumu, která bude stačit k docílení minimální částky potřebné na výdaje nutné pro celou sezonu, avšak materiálová vybavenost klubu potřebná k efektivnímu tréninku se stane doslova „zoufalou“.

Nadcházející sezonu bude tedy tým žen i kadetek schopen odehrát, ale další sezony už finančně nezvládnou. Proto klub nakonec dojde k závěru, že pokud za tento rok, na který se nakonec ještě finance podařily získat a najít, nesežene nové sponzory, nebo možnost trénovat na hřišti bez nutnosti jej platit, bude tým žen nucen opustit druhou ligu a „spadnout“ do krajského přeboru. Tato varianta totiž ušetří peníze na výjezdy, jelikož se krajský přebor hraje jenom v rámci Moravskoslezského kraje. Také nároky na hřiště nejsou tak přísné, jako v ligových soutěžích, proto by bylo možné odehrát v krajním případě domácí zápasy i na fotbalovém hřišti nebo na softballovém hřišti v Opavě. Tato varianta s sebou však nese velké riziko toho, že se družstvo žen rozpadne, neboť v současné době patří k družstvům držícím se „v horní části tabulky“ druholigové soutěže, tudíž sestup do nižší ligy by byl maximálním způsobem demotivující, což by mohlo mít pro družstvo žen doslova likvidační důsledky.

## 6 Závěr

Tak jako se stupňuje počet nových druhů sportů, zvyšuje se i počet sportovních klubů a oddílů, které umožňují tyto sporty provozovat na vysoké úrovni. Většinou se jedná o neziskové organizace, které získávají peníze na provoz z členských příspěvků a dotací z města a kraje. Mnoho z těchto nových a malých klubů mívá spoustu problémů s vedením a řízením tohoto sportovního zařízení, jelikož jejich vedení nemá potřebné schopnosti, znalosti a dovednosti.

Softballový klub SK Slávie Ostravská univerzita je taktéž složen převážně z nadšenců, kamarádů a bývalých hráčů, kteří v současné době zastávají funkce ve vedení. I kvůli tomu se oddíl potýká s některými problémy a neumí je patřičně vyřešit. Mým záměrem bylo nastínit množství problémů, které se v současné době vyskytují v klubu, popsat aspekty, na které by se mělo vedení zaměřit a navrhnout strategii, již by se mohl klub řídit.

Domnívám se, že člověk studující obor Sportovní management by měl být schopen podílet se efektivně na podpoře, vedení a řízení klubu a s případnými problémy pomoci a poradit. Z toho důvodu jsem si vybrala softballový klub, jehož členem jsem již osm let. Poslední tři roky jsem trenérem družstva žen a zároveň zastávám funkce ve výboru. Mám přehled o tom, co klub dělá, co potřebuje a s jakými nedostatky se musí vypořádat.

V teoretické části této práce jsem se především zabývala objasněním problematiky všech aspektů, které byly zapotřebí k efektivnímu vypracování strategického plánu. Praktická část pojednávala o vzniku, historii a současné situaci klubu. Dále v ní byly všechny teoretické poznatky převedeny do praxe a napasovány přímo na softballový klub. Nakonec jsem nastínila tři alternativy strategického plánu pro malý sportovní klub SK Slávie OU.

Celkově si myslím, že diplomová práce splnila svůj účel. Nejen, že jsem pronikla hluboko do problematiky strategického plánování, jak teoreticky, tak prakticky, ale přínos spatřuji také v tom, že jsem získala mnoho nových informací o klubu, zkušeností v oblasti strategického managementu a především v rozvoji kreativity. Doufám, že budu mít příležitost podílet se na úspěšném prosazování strategického plánu do klubu.

## Seznam použité literatury:

### Knihy:

1. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978 – 80 – 247 – 1535 – 3.
2. BUCHTA, K.; SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80 – 7179 – 367 – 1.
3. CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80 – 1300 – 4.
4. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 228 s. ISBN 978 – 80 – 7376 – 150 – 9.
5. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80 – 7179 – 603 – 4.
6. DURDOVÁ, I. *Sportovní management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TUO, 2002. 122 s. ISBN 80 – 248 – 0130 – 2.
7. EDERSHEIM, E, H. *Management podle Druckera*. Přel. I. Grusová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 239 s. ISBN 978 – 80 – 7261 – 181 – 2.
8. GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978 – 80 – 251 – 2621 – 9.
9. KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80 – 7179 – 453 – 8.
10. KONEČNÝ, M. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TUO, 2010. 151 s. ISBN 978 – 80 – 248 – 2173 – 3.
11. KORÁB, V.; PETERKA, J.; REŽNÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978 – 80 – 251 – 1605 – 0.
12. KRÁLÍK, M. *Právo ve sportu*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 278 s. ISBN 80 – 7179 – 532 – 1.
13. LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. 179 s. ISBN 80 – 7048 – 019 – x.
14. LHOTSKÝ, J. *Strategický management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978 – 80 – 251 – 3295 – 1.
15. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978 – 80 – 247 – 1911 – 5.

16. OTOUPALÍKOVÁ, K. *Organizace a řízení kulturně – sportovní akce Evropské dny handicapu*. Ostrava, 2008. 49 s. Bakalářská práce. VŠB – TUO.
17. RAIS, K.; SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 300 s. ISBN 80 – 247 – 1667 – 4.
18. REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 187 s. ISBN 978 – 80 – 86929 – 25 – 5.
19. REKTOŘÍK, J. a kol. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 309 s. ISBN 978 – 80 – 86929 – 29 – 3.
20. SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978 – 80 – 247 – 1992 – 4.
21. ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 300 s. ISBN 978 – 80 – 247 – 1679 – 4.

#### **Internetové odkazy:**

22. Bílá kniha o sportu, 2007, [www.msmt.cz/sport/bila-kniha-o-sportu](http://www.msmt.cz/sport/bila-kniha-o-sportu)
23. [www.svcoo.cz](http://www.svcoo.cz)

## Seznam zkratek

ČSA	Česká softballová asociace
SK	Softballový klub
TJ	Tělovýchovná jednota
OU	Ostravská univerzita
DDM	Dům dětí a mládeže
EDH	Evropské dny handicapu
TV	Tělesná výchova
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy a sportu
ČOS	Česká obec sokolská
STSC	Sdružení technických sportů a činností
MHD	Městská hromadná doprava
a.s.	Akciová společnost
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným

### **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informační systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29.4.2011

Bc. Karla Otoupalíková

Adresa trvalého pobytu studenta:  
E. Podgorného 12  
Ostrava – Dubina  
700 30